

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA**

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

**Hodnocení výkonnosti podniku  
Evaluation of Company Performance**

Student:

Markéta Ščotková

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou svoji práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě .....

.....  
podpis

Děkuji doc. Ing. Ladislavu Ludvíkovi, CSc. za odbornou pomoc a konzultace při zpracování této bakalářské práce.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická část .....</b>	<b>2</b>
2.1	Postup řešení bakalářského úkolu .....	2
2.2	Vybrané pojmy .....	3
2.2.1	Výkonnost a čas .....	6
2.2.2	Podnik .....	7
2.3	Měření výkonnosti .....	8
2.4	Měrné veličiny .....	10
	Typy měrných veličin .....	11
2.5	Uživatelé informací .....	12
2.5.1	Externí uživatelé .....	12
2.5.2	Interní uživatelé .....	13
2.6	Metody hodnocení výkonnosti .....	14
2.6.1	Syntetická měřítka .....	15
2.6.2	Analytická měřítka .....	20
<b>3</b>	<b>Charakteristika firmy .....</b>	<b>28</b>
3.1	Historie .....	28
3.2	Charakteristika podniku .....	28
<b>4</b>	<b>Praktická část .....</b>	<b>32</b>
4.1	Hospodářský výsledek .....	32
4.2	Tržby společnosti .....	33
4.3	Náklady společnosti .....	34
4.4	Rentabilita výnosů .....	36
4.5	Rentabilita nákladů .....	38
4.6	Rentabilita aktiv .....	39
4.7	Rentabilita vlastního kapitálu .....	42
4.8	Ekonomická přidaná hodnota .....	44
4.9	Osobní náklady .....	46
4.10	Výkonnost .....	48
<b>5</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>49</b>
5.1	Tržby společnosti .....	49
5.2	Rentabilita vlastního kapitálu .....	49
5.3	Růst hospodářského výsledku .....	50
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>52</b>

Seznam literatury

Seznam zkratk

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam příloh

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

# 1 Úvod

Téma výkonnosti se vyskytuje v ekonomických odvětvích, kde vystupuje jako jedno z kritérií stanovující hodnotu. Výkonnost je spjata s celou společností a její vypovídací schopnost je výstižná nejen pro majitele, ale zároveň i pro externí uživatele. Pro ně představuje jeden z nejrychlejších prostředků pro zjištění informací související s jejím chodem. Jedná se o prostředek podílející se na tvorbě dobrého jména společnosti v jejím okolí, tzv. image. Image je jedním ze základních kritérií, které ovlivní nově přichozí dodavatele, zaměstnance, ale i zákazníky.

Výkonnost je jedním z hlavních ukazatelů hodnocených v podnicích. Na jejím základě je posuzována úspěšnost vedení společnosti. Bakalářská práce je zaměřena na zjištění hodnoty výkonnosti v konkrétním podniku, a to na základě zjištěných poznatků z prostudovaných knižních zdrojů a jiných pramenů zabývajících se tímto tématem. Jelikož existuje několik různých možností určení předmětu výkonnosti, je tato práce zpracována za pomoci ukazatelů používaných v prostudované literatuře.

Cílem práce je posouzení výkonnosti konkrétního podniku. Výkonnost je zde prezentována z pohledu hrubé úrovně ukazatelů. Aby mohlo dojít k naplnění stanoveného cíle, bylo nutné prostudovat vhodné literární prameny a zdroje týkající se tématu výkonnosti, což bylo zpracováno v teoretické části práce. Zde byly použity poznatky a znalosti dosažené právě z těchto zdrojů. Po teoretickém zpracování první části práce byla zpracována charakteristika společnosti. Po představení společnosti nastala fáze zpracování poskytnutých dat do zvolených postupů a modelů. Zde byl sestaven zjednodušený model vhodný pro zpracování dosažených údajů. Výsledná zjištění a závěry jsou popsány a okomentovány v následující části práce. V předposlední části dochází k představení námětů a doporučení, které jsou spojeny se znalostmi získanými z prostudování literatury a doplněny o poznatky z vnitřního systému chodu firmy. V závěru je zhodnocena celá práce, doplněná o přílohy a ostatní náležitosti.

## 2 Teoretická část

V druhé kapitole této práce dochází ke znázornění procesu řešení bakalářského úkolu. Jedná se o naplnění a zformulování konkrétního cíle a postupu, naznačující způsob řešení. Zejména se tato část týká studia dostupné literatury a vyhledávání dalších vhodných pramenů. Při hledání vhodných informací souvisejících s daným tématem, jsem se zaměřila hlavně na autora Jaroslava Wagnera, který se výkonnosti věnuje ve své publikaci „Měření výkonnosti“. V tomto svazku je představeno nejen měření, ale také vyhodnocování výkonnosti.

Naznačeny jsou zde procesy související se správným využíváním dosažených výsledků za pomoci používaných postupů. Kapitola se zaměřuje na představení vybraných pojmů týkajících se tématu výkonnosti, jejího měření a metod, které souvisejí s tímto procesem.

### 2.1 Postup řešení bakalářského úkolu

Postup řešení bakalářského úkolu je inspirován pohledem autora Milana Kubra, který se podobným postupem zabývá v knize „Poradenství pro podnikatele a manažery“. Výsledkem, po prostudování a zpracování této literatury, je tabulka 2-1 znázorňující rozčlenění řešení bakalářského úkolu. Bakalářský úkol je roztržiděn do 7 dílčích fází, které jsou upraveny a rozpracovány pro potřebu řešení bakalářského úkolu. [7]

Významná, z pohledu seznámení s problematikou posuzování výkonnosti, je fáze číslo 3. Zde dochází k výběru vhodných nástrojů a prostředků pro určení výkonnosti. Studium jednotlivých publikací je zde dosažen určitý model, který je vhodný pro zjištění efektivnosti v konkrétních podmínkách firmy. Ve fázi č. 4 je prezentován pokus o zjednodušený model. Model není v celé své podobě z důvodu časové náročnosti na zpracování a vyhotovení v jeho běžném rozsahu. Pro řešení bakalářského úkolu byl zvolen zjednodušený model, formulující výkonnost v podniku na základě dostupných údajů. Charakteristika firmy, v níž je celé hodnocení výkonnosti prováděno, je představena ve fázi číslo 5. Zde dochází k seznámení a představení podnikatelské činnosti organizace. Praktická aplikace zformulovaného modelu v podmínkách firmy je obsažena ve fázi číslo 6. Prováděna je činnost související s uplatněním modelu a dosažené výsledky jsou posouzeny a následně zpracovány. Celý postup řešení bakalářského úkolu je uzavřen v poslední 7. fázi. Ta je spojena s konečným zpracováním dosažených poznatků do písemné formy. Doplněna je o poslední úpravy a související přílohy.

**Tabulka 2-1: Postup řešení bakalářského úkolu**

Číslo	Fáze	Charakteristika
1.	Vstupní fáze	Utvoření náhledu na problém výkonnosti podniku na základě studia dostupných odborných publikací.
2.	Studium dostupných literárních zdrojů	Provedení účelového výběru pasáží, vhodných přístupů a definic o výkonnosti podniku, zpracování souvisejících pojmů.
3.	Analytické a srovnávací práce z vybraných publikací a ostatních zdrojů informací	Výběr nástrojů, preferovaných způsobů měření výkonnosti, studování publikací a výběr vhodných modelů pro měření výkonnosti v konkrétním podniku.
4.	Zjednodušení modelu pro měření výkonnosti	Zjednodušení v literatuře doporučených nástrojů pro měření výkonnosti, uzpůsobené pro použití v bakalářské práci v provedení u konkrétní firmy, její konkrétní charakteristiky.
5.	Charakteristika konkrétní firmy	Vybrané ekonomické charakteristiky, identifikační údaje, vybrané ekonomické charakteristiky společnosti.
6.	Celkové posouzení výkonnosti dané firmy	Měření, posouzení a interpretace dosažených výsledků konkrétní firmy za použití zjednodušeného modelu.
7.	Redakce a technická realizace	Řešení bakalářského úkolu, redakce, technické práce související se zpracováním bakalářské práce s ostatními náležitostmi.

**Zdroj: Vlastní zpracování na základě M. Kubra**

Sled na sebe navazujících fází je zde zmíněn pouze pro orientaci probíhajícího postupu. Jednotlivé fáze sice na sebe navazují, ale z důvodu kvalitního provedení je občasný návrat do předchozí nebo jiné fáze nutný. Vracení se do již uplynulých fází je důležité pro objasnění a zpřesnění dosažených postupů a zkvalitnění celého procesu.

## **2.2 Vybrané pojmy**

Za významné pojmy související s hodnocením výkonnosti a jejím měření považuji z hlediska řešení bakalářského úkolu tyto pojmy. Důležité jsou z hlediska popisování a významu, doplněného o uplatnění v podmínkách této práce. Prezentovány jsou zde charakteristiky jednotlivých literárních zdrojů a názory autorů zabývajících se specifikací těchto pojmů.

## Pojetí výkonnosti

„Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“ (Wagner, 2009; str. 17)

V případě zaměření na výkonnost je nutné vzít v úvahu dva aspekty ovlivňující měření. Řadí se zde efektivnost, tedy to, aby byly prováděny správné činnosti a nedocházelo ke tvoření chyb. Druhým aspektem chápeme účinnost. Ta se v tom to případě vykládá jako správné provozování činností se stejným záměrem eliminace chyb. [15]

Pro lepší stanovení výkonnosti se vžila kritéria, která se dělí na primární a sekundární. V případě primárních kritérií se jedná o měřítka zaměřující se na celkové hodnocení výkonnosti, tedy finální proces určení hodnoty výkonnosti dané činnosti až po jejím ukončení. Pokud se jedná o stanovení hodnoty efektivity v průběhu procesu určité činnosti, aplikují se kritéria sekundární. K docílení kvalitních výsledků, které budou také spolehlivým ukazatelem, je nutné použít více sekundárních kritérií. Rozšířením škály používaných kritérií dojde ke zvýšení pravděpodobnosti docílení daných výsledků, tedy dochází k minimalizaci odchylky mezi předpokládaným a reálným vývojem. [15]

Ke spolehlivému určení sekundárních kritérií je nutné vzít v úvahu všechny faktory, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat danou činnost, a v rámci možností je správně vyhodnotit. Správné stanovení vede ke zpřesnění dosažených výsledků a rychlejší reakce na nastalé situace.

Informace získané z procesu měření výkonnosti slouží jako rozhodující prostředek pro práci manažerů nebo jiných řídicích pracovníků. Plní zde několik funkcí, kdy za základní jsou stanoveny funkce popisné, usměrňující a aktivizující. Získaná data, jejich následné zpracování a provedení dalších rozhodnutí, se projevují na práci daného pracovníka. Dochází ke kontrole nejen z hlediska nadřazených pozic v daném podniku, ale zároveň i k určitému doзору nad prováděnou činností. [15]



„Měření výkonnosti podniku není tedy pouze nástrojem, jehož vhodným či špatným využitím je možné pozitivně či negativně působit na chování a jednání těch osob, které mohou v průběhu zkoumané činnosti ovlivnit.“ (Wagner, 2009; str. 19)

Mezi další autory zaměřující se na charakteristiku výkonnosti organizace patří Solař a Bartoš, kteří charakterizují efektivnost ze svého pohledu jako výsledky, jež znázorňují úspěšnost společnosti v určitém odvětví. Dochází zde ke srovnávání několika hledisek souvisejících s daným odvětvím. Aby mohlo dojít ke srovnání, je nutné stanovit kritéria, která budou pracovat s daným hodnocením výkonnosti. Jedná se o stanovení standardů ve formě obecných norem, požadavků, plánů, které jsou dále specifikované vlastnostmi konkrétních odvětvích. Další možnost je časové srovnávání výkonnosti nebo zvolení metody hodnocení s pomocí konkurence, kde se využívá benchmarking. [12]

Benchmarking je jedna z forem, jak dosáhnout zvýšení výkonnosti za pomoci konkurence. Jedná se o srovnání v rámci dané konkurence, kdy se společnost snaží využít veškeré přednosti, které má k dispozici. Zároveň se snaží o potlačení a eliminaci svých nedostatků negativně ovlivňujících chod organizace. Systém benchmarkingu je založen také na učení se od konkurence, tedy pozorování a využívání informací o chodu konkurenčních společností.<sup>1</sup>

Z pohledu autorek Pavelkové a Knápkové nelze výkonnost jednoznačně charakterizovat. Existuje mnoho faktorů, které ji ovlivňují, čímž se utvářejí různé způsoby, jak lze na ni nahlížet. Tyto faktory ji tedy nejen ovlivňují, ale zároveň ji také znázorňují, tedy představují, jakým způsobem dochází k jejímu vývoji. V případě organizace může být efektivita založena na flexibilitě reakcí na nastalou situaci, změny v daném oboru činností. Během posledních desetiletí se vyvinul systém několika možností, jak realizovat a aplikovat různé metody a pohledy na efektivnost. Jako hlavní pohled bývá označován pohled vlastníka společnosti, kde dochází k rozboru a následnému vyjádření teoretických koncepcí zasahujících do podnikového řízení. Zde se projevují i zásahy do finanční analýzy podniku, kde je zobrazováno finanční zdraví firmy na základě ukazatelů pracujících s financemi podniku. Další pojetí, které může být bráno v úvahu, je pojetí zaměřené na zisk. Zejména se

---

<sup>1</sup> <http://www.csq.cz/cs/benchmarking-efqm.html>; 1.6.2010

jedná o získávání hodnot rentability investovaného kapitálu, jež znázorňuje výkonnost v určité společnosti. [11]

Mezi další autorky zabývající se výkonností a způsobem jejího měření, patří autorky Fibírová a Šoljaková. Myšlenka, se kterou se ztotožňují, uvádí, že pojem výkonnost se nedá jednoznačně charakterizovat, ani přesně vymezit. V případě nejobecnějšího pohledu lze efektivnost charakterizovat jako podstatu existence podniku, kdy se jedná o rozvádění na schopnost firmy udržet se na trhu. Tedy o udržení stávající pozice na trhu v rámci konkurence nebo získání silnějšího postavení na trhu. Uplatňován je hlavně rozbor vnitropodnikového účetnictví, do něhož řadíme i ostatní kritéria zabývající se naturálními částmi celého podniku. [2]

Z uvedených výtahů je zřejmé, že každý autor nahlíží na téma výkonnosti jinak. Jednotlivé pohledy se různí dle subjektivního zhodnocení a stanovení individuálních priorit na základě smýšlení každého autora. Přesné vymezení tohoto tématu je závislé na okolnostech, které ovlivňují určité odvětví.

### **2.2.1 Výkonnost a čas**

Jedním z nejdůležitějších faktorů zasahujících do hodnocení výkonnosti nejen podniku, ale i obecně, je čas. Způsob, jakým lze nahlížet na tuto veličinu není přesně vymezen a existují různé možnosti pohledu. Stanovení náhledu je závislé na podmínkách společnosti, která se tímto spojením výkonnosti a času bude zabývat.

První možnost spočívá v periodizaci dosažených výsledků měření. Jedná se o stanovení určitého intervalu, ve kterém bude měření prováděno a vyhodnocováno.

Jiná možnost spočívá v zohlednění a promítnutí možného rizika a ohrožení. V tomto případě se stanovuje krátkodobý interval pomáhající zobrazovat nesrovnalosti a možné vzniklé chyby. Celý proces povede ke zdokonalení systému a odstranění možných nesrovnalostí a chyb. Jedná se o komplikovaný systém postupů s určitým stupněm náročnosti. V úvahu se musí vzít další faktory, které vznikají, a to buď ve formě zvyšování nákladů nebo ve vyšší vytíženosti pracovníků provádějící kontrolu. Postupy by měly na sebe logicky navazovat a zároveň přinést své dostatečné zhodnocení. Nevýhoda tohoto způsobu spočívá

v obrovském množství získaných údajů souvisejících s komplikovaným zpracováním. Další možný problém spočívá v zahlcení a pomalém vyhodnocování dat. Dostáváme se k riziku ovlivněnému neaktuálností dat a přiřazení špatného významu jednotlivým položkám. Hodnota jednotlivých informací může být nesprávně stanovena a tím může vést k zanedbání důležitých skutečností. [15]

Pokud nastane situace, kdy se intervaly mezi vzájemnou kontrolou budou namísto zkracování prodlužovat, může dojít ke zvýšení rizika nesplnění daného cíle. Při protahování časových dob může dojít ke znemožnění průběhu činností, kdy bude narušena plynulost a kvalita toku informací mezi uživateli. Neaktuální data pak mohou vést ke špatnému zpracování a následnému chybnému nebo žádnému užití.

Trvanlivost informací zabývajících se výkonností je další důležitá skutečnost, jež působí na celý systém organizace. Zkrácením doby předávání údajů o stavu podniku uživatelům, vede k udržení reálného náhledu na skutečný stav subjektu. Nezkreslené informace vedou ke kladnému vývoji a lepšímu porozumění podniku. Integrace spojená se zjišťováním, zaznamenáváním, tříděním a prezentací dat pomáhá třídit procesy na dílčí, čímž se stávají přehlednější a srozumitelnější.

Výkonnost není ovšem spjata pouze s časem, existují další faktory, které jsou s ní spojeny. Může zde být zařazen také prospěch, kdy se jedná o zvažování postupu, jak docílit zlepšení. Dosáhnout zlepšení lze za pomoci různých činností, které povedou k celkovému růstu výkonnosti zkoumaného subjektu.

### **2.2.2 Podnik**

Jedná se o další pojem často se vyskytující v této práci, jelikož se v ní jedná o hodnocení výkonnosti určité společnosti, jsou zde uvedeny základní charakteristiky nejčastěji používány pro výklad tohoto pojmu. Prezentovány budou znalosti a definice získané ze studia odborné publikace autorů Vebera a Srpové, které budou doplněny o poznatky z Obchodního zákoníku platného na území České republiky v roce 2009.

Podnik vzniká z poznání, že je praktické a výhodné organizovat činnosti týkající se hospodaření jednotlivců, což je převedeno na úroveň skupin. Existuje řada pohledů, jak lze

tento pojem interpretovat. Nejobecnější pojetí je chápáno jako přeměna vstupů na výstupy, kdy se jedná o transformaci zdrojů ve statky, které budou sloužit jako prostředek pro uspokojování lidských potřeb. V případě jiného výkladu lze podnik chápat jako soubor prostředků, práv, zdrojů a majetku související s vykonáváním činnosti podnikatele. [14]

Z právního hlediska je podnik vymezen jako předmět, který je možné prodat nebo koupit. Jedná se tedy o soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání, vycházející z obchodního zákoníku. Zde je dále definováno, že podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, jež patří podnikateli a používá se k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají danému účelu sloužit. Podnik je věc hromadná. [1]

S pojmem podnik je propojen další výraz, a to podnikání. Na ten můžeme nahlížet z několika různých pohledů, které jsou:

- ekonomický,
- psychologický,
- sociologický,
- právníkový pohled.

Podle obchodního zákoníku se podnikáním rozumí soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. [1]

## **2.3 Měření výkonnosti**

Stanovení postupů zabývajících se měřením výkonnosti je sestaveno za pomoci odborné literatury. Z této literatury vycházejí specifické postupy zaměřující se na měření a následné stanovení výkonnosti. Pro tuto práci je za základní literaturu považována kniha J. Wagnera, tudíž jsou zde vyjádřeny jeho postoje k tomuto tématu, jež jsou dále zpracovány jako výtah právě z jeho díla.

Měření výkonnosti je proces v němž se vyskytuje 7 fází, které na sebe navazují a pomáhají dotvářet cílové výsledky. Tyto fáze jsou představeny v následujícím sledu:

### **Sedm základních fází:**

1. **Vytvoření modelu** – jedná se po počáteční fázi vedoucí k provedení měření a následnou interpretaci zjištění. Vytváří se zde konkrétnější představa o tom, co bude předmětem měření výkonnosti. Vykresluje se určitý obraz o daném subjektu, který je předmětem zkoumání.
2. **Volba metod a nástrojů** – když už víme, co budeme měřit, je nutné stanovit metodu a nástroje, kterým celý proces bude prováděn.
3. **Získání požadovaných hodnot** – v této fázi se dostáváme ke konkrétnější formě měření, kdy přímo nebo za pomoci nástrojů zjišťujeme, jaký je stav zkoumaných údajů.
4. **Zaznamenání a uchování získaných hodnot** – jedná se o technologicko-ekonomickou fázi procesu, kdy dochází k co nejmenšímu množství chyb zároveň s co nejnižším úsilím. Provedený záznam je pak vhodnější pro zpracování a své uchování.
5. **Třídění a interpretace hodnot** – tato fáze se vztahuje ke komunikaci v předávání informací daným uživatelům. Provádí se třídění, analýza a porovnání, které je závislé na systému dat a hlavně na způsobu jejich zpracování. Provádí se zde posuzování dosažených výsledků na základě hodnocení uživatelem, kterému jsou právě tyto informace určeny.
6. **Ověření informací** – ověření získaných údajů z měření může být prováděno buď nezávislým uživatelem nebo případně je uskutečňováno porovnávání výsledků měření různými subjekty. Hlavním úkolem je předejít možnosti vzniku negativních skutečností a provádět tuto činnost na základě objektivního projevu v procesu měření.
7. **Komunikace informace uživatelům** – završující fáze procesu, kdy za pomoci vhodných forem a prostředků komunikace jsou zjištěné výsledky měření výkonnosti předány včas a vhodným způsobem svým uživatelům. [15]

Sestavení těchto fází vede ke zlepšení a zdokonalování celého systému měření výkonnosti. Při stanovení sedmi bodů dochází nejen ke zlepšení, ale také ke zjednodušení tohoto procesu, které vede i k jeho celkovému urychlení.

Stejným způsobem můžeme rozdělit a charakterizovat i důvody proč vlastně je měření prováděno. Cílem měření je získat určitou soustavu funkcí, která poskytuje údaje nejen z hlediska potřeby pro archivaci dosažených výsledků, ale zároveň může být použita pro potřeby společnosti. Tyto funkce jsou blíže specifikovány stejně jako fáze měření v literatuře Jaroslava Wagnera.

### **Funkce měření:**

1. **Podpory (opory) paměti** – uchování informací za určité období, nebo získání informací k určitému datu, což nám umožňuje pracovat i v době nepřítomnosti objektu.
2. **Podpory srovnávání (komparace)** – umožňuje porovnávat jednotlivé dílčí charakteristiky celého subjektu v různých časových horizontech. Další funkcí je možnost srovnávání různých subjektů bez ohledu na časovou shodu v měření.
3. **Podpory objektivizace a širší smyslového poznání** – jedná se o změny subjektivního pohledu na objektivní. Kdy za pomoci techniky dojde k určení i detailních souvislostí, které by jinak zanikly.
4. **Podpory hloubky poznání** – měření a zaměření se na vjemy a charakteristiky objektu, které nejsou schopny zachytit lidské smysly ani technické nástroje.
5. **Zprostředkování chování** – zprostředkování informací osobám, které nemají přístup k podrobnému pozorování chodu dané činnosti.
6. **Důkazní** – případný důkaz ve sporu. [15]

V dnešní době existuje řada autorů specializujících se na výkonnost a zkoumání jejich funkcí. Známé jsou různé studie zabývající se různými metodami, jež se snaží vyjádřit určité postupy směřující k dosažení stanovené výkonnosti a vedoucí k jejímu následnému určení.

## **2.4 Měrné veličiny**

Měrné veličiny jsou součástí celého procesu měření výkonnosti. Pomáhají stanovit určitý náhled na získané údaje a specifikují dosažené výsledky do určitých hodnot, které znázorní jejich vývoj v určitém období.

„Měrnou veličinou budeme při měření výkonnosti rozumět veličinu, která je použita pro popis nebo zobrazení modelem vymezené charakteristiky zkoumaného subjektu. Měrná veličina je tedy neoddělitelnou součástí každého měřítka výkonnosti, které v procesu měření výkonnosti využijeme.“ (Wagner, 2009; str. 42)

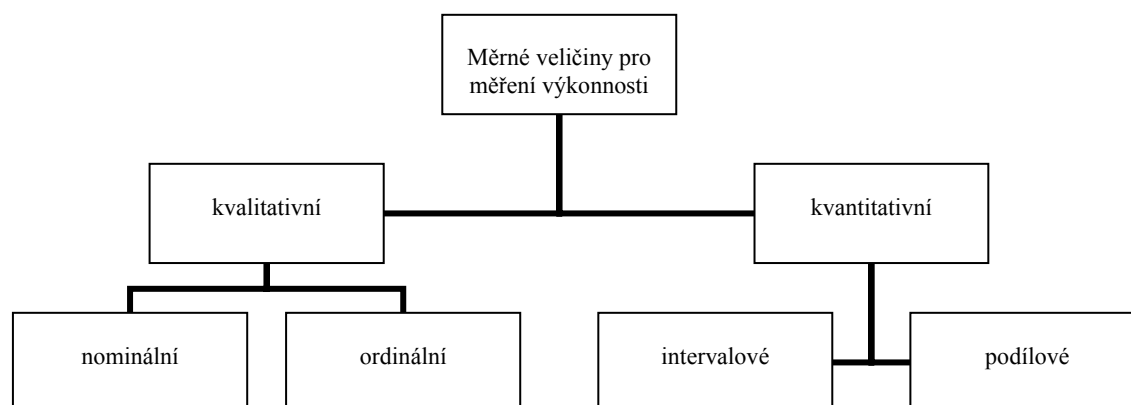
## Typy měrných veličin

Existují různé typy veličin zaměřující se na měření výkonnosti. Obvykle se dělí na dvě základní skupiny:

- Kvalitativní
- Kvantitativní

Při podrobnějším členění se dostáváme k typologii rozložení veličin, kde vystupují také nominální a ordinální veličiny vztahující se ke kvalitativním veličinám. Dále pak intervalové a podílové veličiny vztažené ke kvantitativním veličinám. Členění měrných veličin shrnuje následující obrázek 2-1. [15]

**Obrázek 2-1: Měrné veličiny**



**Zdroj: Wagner, 2009; str. 43**

Nominální kvalitativní veličiny jsou takové veličiny, o jejichž dvou hodnotách můžeme konstatovat pouze, zda jsou stejné nebo jsou různé. Ordinální veličiny zde můžeme určit pořadí jednotlivých hodnot. Intervalové kvantitativní veličiny jsou veličiny, u kterých můžeme konstatovat o jejich dvou hodnotách, o kolik se mezi sebou liší. Podílové veličiny určují, kolikrát se liší hodnoty daných veličin. [15]

## **2.5 Uživatelé informací**

S rozvojem technologií a nezastavitelným pokrokem jsou informace jedním ze základních pilířů souvisejících s řízením a vedením podniku. Aktuálnost a včasnost jsou základní požadavky, které jejich uživatelé vyžadují a potřebují k efektivnímu vedení a provádění změn.

Provádění hodnocení výkonnosti podniku slouží hlavně k poskytnutí informací souvisejících s chodem společnosti. Složky uživatelů zajímající se právě o tyto údaje se dělí na dvě základní podsložky, a to externí a interní uživatele.

Jako existuje řada možností nahlížení na výkonnost, je známé i několik způsobů jak nahlížet na rozdělení držitele informací. Nejobecněji se jedná o dělení na uživatele externí a interní. Samozřejmě čím více lidí se bude zabývat touto problematikou, tím více způsobů jejich určení bude vznikat. V této práci je použit účelový výťah z literatury J. Wagnera, který je doplněn a rozšířen poznatky získanými prostudováním jiných odborných prací.

### **2.5.1 Externí uživatelé**

**Mezi externí uživatele řadíme:**

- iniciátory založení a následného pokračování činnosti daného subjektu,
- poskytovatele zdrojů, tedy osoby vkládající do subjektu vlastní kapitál nebo cizí kapitál,
- poskytovatele práce, zde se vyskytují pracovníci na manažerských i výkonných pozicích,
- dodavatelé ostatních zdrojů, zejména dlouhodobých aktiv,
- příjemci výsledků činnosti, jedná se o zákazníky a klienty,
- konkurence,
- subjekty veřejné správy, např. finanční a statistické úřady,
- aj. [15]

Řadíme zde uživatele, kteří potřebné informace získávají z uveřejňovaných výkazů společnosti. Důvody, proč se externí uživatelé zajímají o údaje spojené s danou organizací, jsou spojeny s rozhodnutím o navázání budoucí spolupráce. Dodržování finančních závazků



nejen vůči zaměstnancům, ale také vůči dodavatelům ovlivňuje život v organizaci. Je spojeno s příchodem nových osob vystupujících ve firmě a udržení si stávajících pracovníků a dodavatelů. Další důvod sledování údajů externími uživateli je spojeno s porovnáváním dat v rámci konkurenčního boje. Zde se pracuje s porovnáváním výkonnosti s ostatními podniky vyskytujícími se v daném odvětví. Jedná se o podniky, které mají podobné podmínky hodnocení výkonnosti. [15]

### **2.5.2 Interní uživatelé**

**Mezi interní uživatele řadíme:**

- manažeři podniku,
- ostatní zaměstnanci společnosti.

Informace jsou získávány z výkazů vyskytujících se uvnitř podniku. Zejména se jedná o výkazy finanční analýzy, finančního a vnitropodnikového účetnictví. Další možnosti získání těchto údajů jsou různé firemní statistiky pracující s vývojem a stanovováním plánů organizace.

Mezi interní uživatele informací získaných z finanční analýzy řadíme subjekty, které je dostávají z finančního a vnitropodnikového účetnictví, z dat získaných statistikami, jež provádějí podnikové útvary z důvodu vytváření plánu na budoucí vývoj. Jedná se zejména o pozice manažerů, kteří mají k dispozici podrobnější informace o podnikové činnosti, a tudíž údaje zjištěné touto formou mají sloužit jako podklad pro jejich rozhodnutí. Hlavním důvodem je zajistit a podpořit strategické, taktické nebo operativní řízení. V jiném případě mohou údaje takto zjištěné poskytnout informace pro rozhodování nebo samotné řízení podniku, zde záleží na druhu manažerské činnosti. [15]

Rozčlenění interních a externích pracovníků závisí na vztahu daného člověka k organizaci. V dnešní době bývá pro společnost typické najímání externích pracovníků zabývajících se například poradenskou činností, kdy se jedná o odborníky zabývajících se daným oborem, v němž společnost provozuje svou činnost. V této oblasti se jedná o výhodu expertů, kteří znají danou problematiku, ale je zde obsažena i nevýhoda, kdy daný jedinec nepronikne do detailů společnosti, čímž nemůže zohlednit všechny faktory vyskytující se

v daném prostředí. Výhodou zůstává velikost jeho znalostí, které lze využít a není nutné, aby ve firmě rostly náklady na takového pracovníka, jelikož jednorázové náklady na najmutí specialisty budou v nižší výši než vynaložené prostředky na pracovníka zaměstnaného ve společnosti.

Rozdělení na externí a interní uživatele je specifickou záležitostí každé organizace. Záleží pouze na stanovení způsobů, jakými bude na uživatele nahlíženo. Rozdílné určení bude v případě malé organizace s malým počtem pracovníků a organizace s obrovským množstvím pracovníků pracujících na jednotlivých pobočkách společnosti.

## **2.6 Metody hodnocení výkonnosti**

V celém světě jsou známy různé metody zaměřené na hodnocení výkonnosti jednotlivých organizací. Dnešní svět je prolínán změnami a pokroky, které procházejí různé oblasti, kde dochází také ke vzniku nových aplikací a metod zvažující vznikající faktory v dané oblasti. Jedná se o možnosti jak nahlížet a dotvářet obraz celkové situace v daném prostředí nebo konkrétněji v daném podniku.

Obecně se jedná o rozdělení na tradiční a moderní metody hodnocení výkonnosti. Tradiční metody jsou založeny na porovnávání dosaženého hospodářského výsledku za dané období. Srovnáváním jednotlivých období mezi sebou dochází k propracovanější formě, kde se názorněji zobrazují změny v této veličině.

Mezi moderní metody patří například metody EFQM, EVA nebo Balanced Scorecard. Tyto postupy znázorňují výkonnost z pohledu dalších faktorů, které je ovlivňují a stávají se propracovanějšími, ale také složitějšími pro uskutečnění. Jedná se o propracované systémy zasahující až do nejmenších detailů společnosti. Aby mohlo dojít k důkladnému a efektivnímu fungování určité metody, je nutné ji propracovat a také zajistit podmínky pro její uskutečnění. Zejména velké organizace se zabývají aplikací těchto systémů, jelikož právě v nich je dostatek prostoru a financí k jejich postupné realizaci.

V případě rozdělení metod hodnocení výkonnosti podle rozsahu jejich působnosti je nutné vzít v úvahu rozdělení na syntetická a analytická měřítka výkonnosti.

### 2.6.1 Syntetická měřítka

Při neustálém prohlubování a získávání poznatků, souvisejících s tématem výkonnosti a jejího hodnocení, dochází řada autorů k různým metodám a závěrům určení ideálního ukazatele. Ten by měl zajistit vyjádření všech potřebných požadavků důležitých pro znázornění situace. Po prostudování různých možností je stanoven závěr, že takovýto ukazatel ani model neexistuje. Jedním z důvodů, proč se nedají určit, je rozdílnost uživatelů, kteří budou s danými údaji pracovat. Jelikož se vyskytuje obrovské množství možných uživatelů, jež se zajímají o toto téma, například z pohledu rizika, rentability, aj., nelze stanovit, který model je ten pravý. Zde může nastat situace chybného zvolení a tudíž i zkreslení údajů, které mohou negativně ovlivnit chod celého podniku. Tímto negativem může být nedostatečné využití prostředků společnosti nebo může dojít k nárůstu nákladů zatěžující podnik.

Existuje obrovské množství možností jak nahlížet na roztřídění jednotlivých druhů měřítek výkonnosti. Základní rozlišení měřítek spočívá v rozdělení na dvě úrovně:

- Syntetická měřítka shrnující všechny stránky výkonnosti daného subjektu,
- Analytická měřítka zaměřující se na dílčí stránky subjektu. [15]

Obě rozlišení na sebe vzájemně navazují, tudíž je důležité pohlížet na ně jako na propojené. Při řešení poté pracovat s nimi na základě tohoto propojení. Pokud dojde k neakceptování daného spojení, dostává se subjekt do problematické situace, která vede ke špatnému posouzení výkonnosti.

### Hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek slouží jako jedno z nejčastěji používaných hledisek sloužící pro zobrazení výkonnosti podniku. Poskytuje informace o tom, jak a zda vůbec výnosy převyšují náklady společnosti. Obecně můžeme tento pojem charakterizovat na základě publikace Jaroslava Wagnera jako:

„O kolik vyššího prospěchu bylo v určitém časovém období dosaženo oproti oběti, která byla ve stejném období pro jeho dosažení podstoupena.“ (Wagner, 2009; str. 150)

Mezi nejčastější podoby hospodářského výsledku, které jsou používány pro zjištění situace podniku, patří:

**Tabulka 2-2: Podoby hospodářského výsledku**

VH v absolutním vyjádření	účetní zisk nebo ztráta
VH v poměru výnosům nebo nákladům	rentabilita výnosů či nákladů
VH v poměru aktivům nebo kapitálu	rentabilita aktiv nebo kapitálu
VH snížený o náklady kapitálu	ekonomický zisk či ztráta

**Zdroj: Wagner, 2005; str. 150**

Existuje několik možných způsobů, jak pracovat s hospodářským výsledkem, tedy jaké faktory budou aplikovány a následně interpretovány. V této práci se bude jednat o zaměření na hospodářský výsledek na bázi vyprodukovaných výkonů a souvisejících nákladů.

Situace, kdy vzniká tento hospodářský výsledek, je stav, kdy už proběhl ucelený transformační proces vstupů na konečné výkony. V této části již není možné, aby bylo dosaženo prospěchu k úhradě vynaložené oběti jinak, než prodejem hotových výkonů. Přístup je typický hlavně pro výrobní podniky.

### **Rentabilita výnosů a nákladů**

Měřítka rentability nazývaná také jako ziskovost výnosů a nákladů poskytují přehled o tom, jak se projevuje úroveň zisku vůči výnosům, popřípadě nákladům. Zjednodušeně řečeno podávají informace o tom, jak rychle se do podniku dostává zisk ve vztahu k výnosům nebo nákladům. [12]

$$RV = Z \div V \qquad RV = Z \div N \qquad [15]$$

Tyto měřítka slouží pro poskytování a znázornění srovnání výsledků z různě rozsáhlých činností.

## Rentabilita aktiv a kapitálu

Měřítka týkající se rentability aktiv a kapitálu poměřují hodnotu dosaženého výsledku hospodaření vůči výši aktiv, jež byla použita pro dosažení tohoto výsledku, a vůči výši kapitálu, který bylo nutné zajistit pro financování aktiv. Jedná se o kvantitativní podílová měřítka, poměřující vývoj za určité období s průměrnou výší stavové veličiny v tomto období.

$$R = VH \div A \qquad R = VH \div K \qquad [15]$$

Tyto měřítka slouží k zobrazení velikosti efektivního využití zdrojů v dané činnosti z pohledu míry jejich zhodnocení. Hlavní předností těchto měřítek je aplikace výsledků ve srovnání s jinými podniky. Z důvodu, že tyto měřítka zasahují i do minulosti došlo k jejich vývoji a ustálení jejich konkrétních podob. [15]

Nejznámější a nejpoužívanější měřítka jsou:

- Rentabilita celkových aktiv,
- Rentabilita vlastního kapitálu.

## Rentabilita celkových aktiv

Skládá se z poměru dosaženého výsledku hospodaření s celkovou průměrnou výší aktiv, jež byla použita pro jeho dosažení.

$$ROA = VH \div \text{Celková aktiva} \qquad [15]$$

Jedná se o způsob zhodnocení aktiv, který nebere v úvahu pohled na to, jakým způsobem byla aktiva financována. Měřítko poskytuje informace o celkové efektivnosti zkoumané činnosti.

Abychom však mohli aplikovat tento ukazatel, je nutné stanovit druh výsledku hospodaření, který bude vložen do vzorce a následně vyhodnocen. Vhodné je zde použít výsledek hospodaření EBIT, tedy zisk před odečtením úroků a daní. [15]

## Rentabilita vlastního kapitálu

Zde se jedná o poměr dosaženého výsledku hospodaření k průměrné výši vlastního kapitálu.

$$ROE = VH \div \text{Vlastní kapitál} \quad [15]$$

Toto měřítko slouží k zobrazení výkonnosti dané činnosti z pohledu vlastníka. Používá se zde hospodářský výsledek, který je označován EAT a znázorňuje výsledek hospodaření po odečtení úroků a daní. [15]

## Ekonomický zisk

Ekonomický zisk obsahuje porovnání skutečného výsledku hospodaření ze zkoumané činnosti s požadovaným zhodnocením kapitálu. Ten pak představuje prvek důležitý pro interpretaci výkonnosti dané činnosti.

$$\text{Ekonomický zisk} = \text{zisk po zdanění před úroky} - \text{náklady kapitálu} \quad [15]$$

Hodnocení výkonnosti podniku na základě ekonomického zisku přináší pohled na uplatnění v měření ekonomického celku, ale i v případě hodnocení dílčích středisek podniku. Jedná se však o střediska, která rozhodují o využití daného kapitálu. [15]

## Ekonomická přidaná hodnota

Měřítko vzniklo jako produkt poradenské firmy Stern Stewart & Co. Zveřejnění proběhlo v roce 1991, kdy bylo také opatřeno ochrannou značkou této společnosti.

Existuje řada ukazatelů, které se zabývají měřením finanční výkonnosti podniku, ale přesto jsou tyto ukazatele nedostačující a nedovedou zobrazit všechny skutečnosti. V této části práce je použita jako odborná literatura hlavně kniha Miloše Maříka a Pavly Maříkové, která se přímo touto metodou hodnocení výkonnosti zabývá.

V tomto ukazateli pracujeme se ziskem z operační činnosti (NOPAT). Označení operační činnost se týká hlavní činnosti vykonávané podnikem. Konání podniku může být též

označeno jako provozní činnost, a to za předpokladu, že daný podnik má jedno podnikatelské zaměření, které v sobě skýtá i určitou část rizika. [8]

„Operační činnost je ta část podnikatelské činnosti, která slouží k základnímu podnikatelskému účelu.“ (Mařík, Maříková, 2005; str. 15)

V případě ekonomické přidané hodnoty se vyskytují dva pojmy, které jsou na základě poznatků Maříka, Maříkové, označovány jako klíčové. Jedná se o NOPAT a Capital.

Ukazatel EVA se dá charakterizovat na základě odborné literatury autorek Drahomíry Pavelkové a Adriany Knápkové takto:

„Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky.“ (Pavelková, Knápková, 2005; str. 48)

Základní podoba vzorce:

$$EVA = NOPAT - Capital * WACC \quad [8]$$

- NOPAT - zisk z hlavní činnosti po zdanění,
- Capital - hodnota vázaná v aktivech nutná k dosažení operačního zisku,
- WACC – průměrné vážené náklady kapitálu.

Mezi nejvýznamnější charakteristiky, klady a zápory ekonomické přidané hodnoty, lze zařadit tyto body:

- poskytuje informace týkající se hodnocení výkonnosti primárně externím uživatelům informací,
- vyjadřuje výkonnost za určité časové období,
- zabývá se hlavní výdělečnou činností. [8]

### **2.6.2 Analytická měřítka**

Analytické nástroje měření výkonnosti souvisejí s podrobnějším pohledem na situaci v podniku. Jedná se o kritéria, která rozvádějí kritéria syntetická, čímž poskytují přesnější údaje. Není však jejím cílem poskytnout přemíru informací, které by vedly k zahlcení a celkovému nesprávnému užití těchto údajů. Pokud neznáme informační potřeby jednotlivých uživatelů, není možné provádět podrobnou analýzu. [15]

Smysl těchto ukazatelů spočívá nejen v provedení kritického zhodnocení situace, ale také na základě daných zjištění provést opatření vedoucí k lepšímu chodu podniku.

V teoretické rovině se aplikují různé druhy analýz, které jsou specifikovány na jednotlivé činnosti a možnosti dané společnosti. Tyto analýzy zároveň odpovídají na otázky zaměřené na to, proč se věci dějí, tedy vznik příčin a na to, kde činnosti a faktory probíhají.

Jako příklad zde může být uvedena komponentní analýza zaměřená na strukturu, tedy zabývající se vztahy a propojením uvnitř organizace, kdy dochází k jejímu zaměření na přirozené prostředí uvnitř společnosti. Dalším příkladem může být kauzální analýza. Ta se zabývá rozborem příčin a následků. Zde by se dal aplikovat fyzikální zákon, vyjadřující, že akce vyvolává reakci. [15]

V praktickém užití se vyskytuje ohromné množství ukazatelů, jež se zabývají analýzami jednotlivých činností probíhajících uvnitř společnosti.

### **Pyramidový rozklad**

Pyramidový rozklad je jednou z ukázek analytických měřítek ukazatelů znázorněných v publikaci Jaroslava Wagnera. Jedná se o rozklad rentabilních ukazatelů, který slouží k měření výkonnosti.

Tento ukazatel je založený na rozkladu jednotlivých faktorů zabývajících se výkonností. Určuje rozsah působnosti jednotlivých faktorů na celkovou výkonnost. Výhodou je, že všechny typy analytických měřítek jsou vyjádřeny ve stejné jednotkové sféře, tudíž může dojít k jejich bezproblémovému zhodnocení, porovnání a následné interpretaci.



Možností, jak provádět jednotlivé rozklady, je dostatek. V této práci jsou rozebrány ty, které bývají označovány jako nejtypičtější a zároveň i nejčastěji prováděné.

### **Du Pontův rozklad**

Jedná se o jedno z nejpoužívanějších měřítek, které se používá v analytické oblasti. Analytický rozklad rentability je představen na obrázku 2-2. Znázorňuje se zde součin dvou a více poměrových ukazatelů.

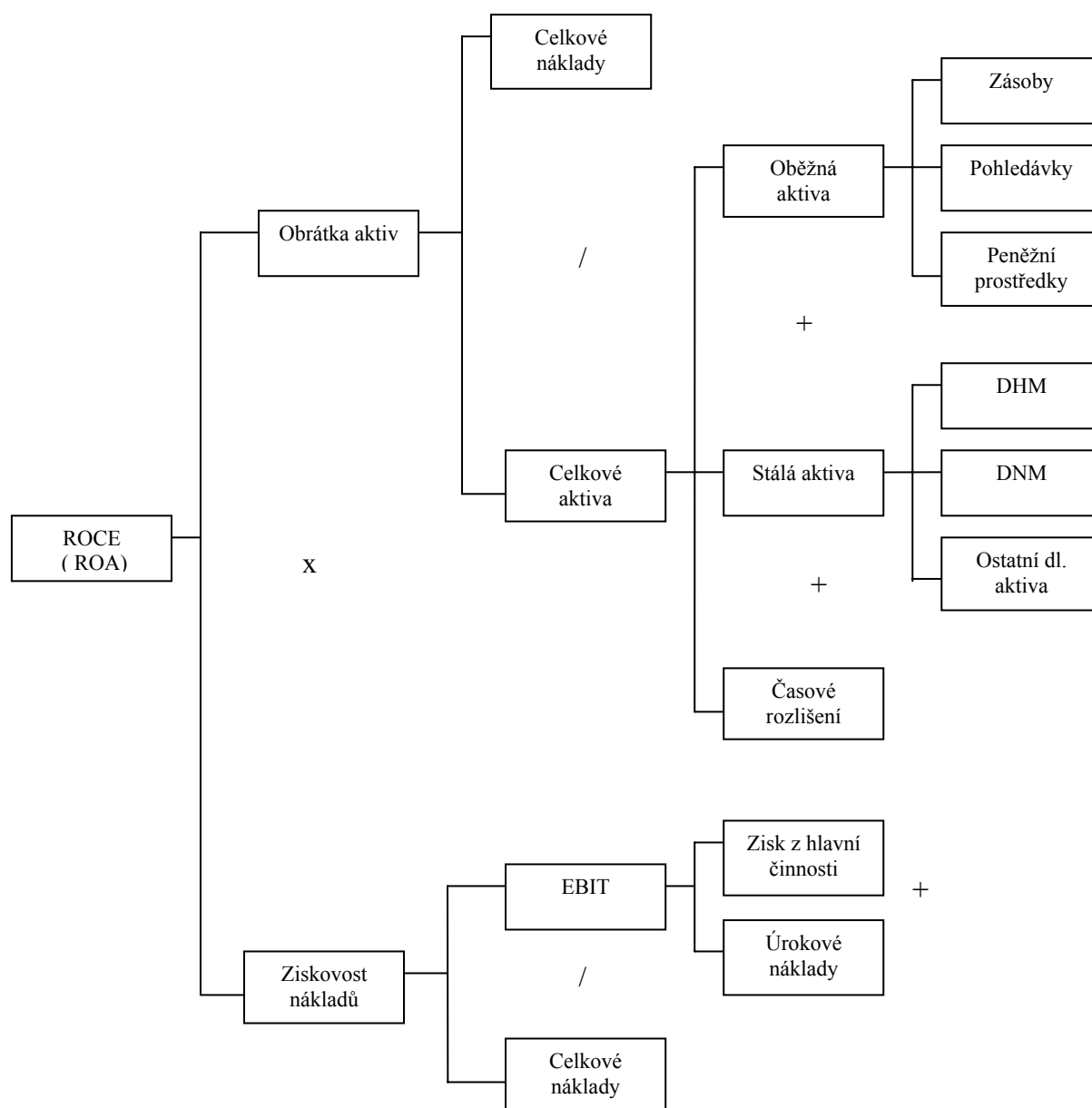
Mezi nejrozšířenější varianty patří:

- rozklad rentability aktiv,
- rozklad rentability vlastního kapitálu. [15]

V případě rozkladu rentability aktiv se jedná o vzorec:

$$ROA = EBIT \div A = (EBIT \div V) * (V \div A) \quad [15]$$

**Obrázek 2-2: Analytický rozklad rentability**



**Zdroj: Wagner, Měření výkonnosti, 2009; str. 227**

V tomto ukazateli dochází k poměrování zisku před úroky a zdaněním k celkovým výnosům, a je zde také obrátka aktiv, v níž se poměřují celkové výnosy k celkovým aktivům.

Rozklad rentability vlastního kapitálu charakterizuje vzorec:

$$ROE = (EAT \div VK) = (EAT \div V) * (V \div A) * (A \div VK) \quad [15]$$

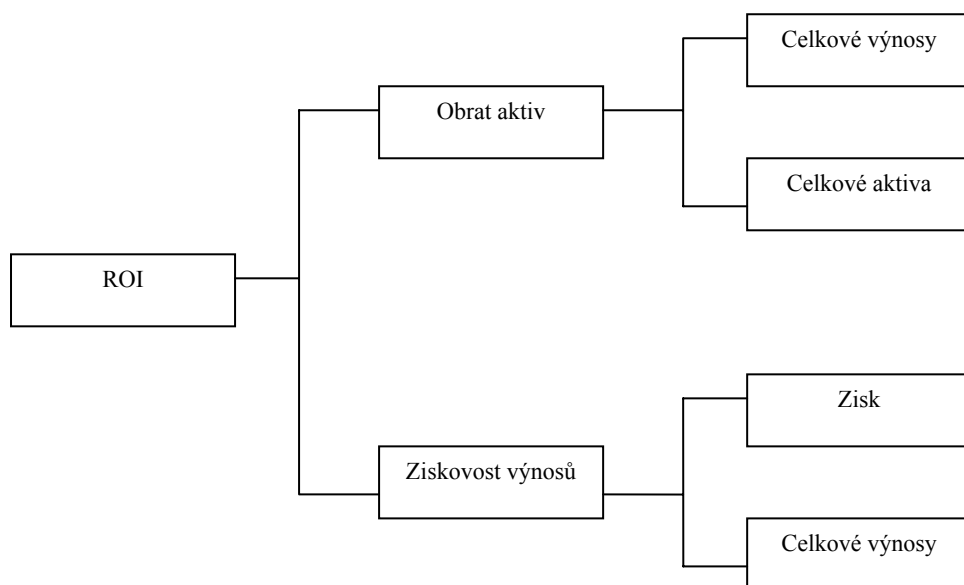
Tento pyramidový rozklad pomáhá utvářet širší náhled na výkonnost, než může být viditelný z pohledu měřítek syntetických. Rozložení je založeno na ekonomické struktuře jednotlivých středisek v organizaci. Vychází z možnosti rozdělení pravomocí a rozdělení úkolů na jednotlivé pracovníky.

Dle rozdělení pravomocí se dají stanovit tři základní úrovně, které se rozdělují na úrovně středisek:

- strategické podnikatelské střediska,
- zisková střediska,
- výnosová, respektive nákladová střediska. [15]

Dalším kritériem sloužícím pro porovnávání výkonnosti je ukazatel ROI. Stanovuje míru návratnosti investice. Používaný je nejen při srovnávání jednotlivých středisek uvnitř společnosti, ale zároveň i jako nástroj mezipodnikového srovnávání. Pro výpočet ROI se používá pyramidového rozkladu, který je znázorněn na následujícím obrázku:

**Obrázek 2-3: Pyramidový rozklad rentability investovaného kapitálu**



**Zdroj: Wagner, Měření výkonnosti, 2005; str. 229**

S analytickými rozbory však mohou nastat také problematické situace. Důvodem se může stát nedostatečný pohled na celý podnik, kdy dojde k zaměření pouze na oblasti,

zobrazené v rozkladu. Další chybou, která může nastat, je snížení motivace u dlouhodobých projektů.

## **Balanced Scorecard**

Jednou z nejmodernějších metod měření výkonnosti je v současné době Balanced Scorecard. Jedná se o jeden z nejpropracovanějších ukazatelů a nejznámějších přístupů v oblasti výkonnosti, který se orientuje nejen na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale i na její zasazení do systému řízení firmy.

Mezi užitou literaturu se zde řadí publikace autorů Kaplan a Norton, nazývajících se „Efektivní systém řízení strategie, Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody“. Jedná se o knihu, která se zabývá detailně tímto systémem a možnostmi jeho zpracování. Další užitá literatura je pouze doplňková, která představuje názory jiných autorů představujících tento systém dle svého názoru. [5]

„BSC poskytuje manažerům ucelený rámec převádějící strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti.“ (Kaplan, Norton, 2000, str. 32)

Název i koncept BSC vytvořil na začátku 90. let 20. století americký profesor a konzultant Robert S. Kaplan ve spolupráci s ředitelem jedné americké poradenské firmy Davidem P. Nortonem. [15]

Jedná se o systém sledování několika parametrů uvnitř podniku, které ve výsledku přinesou kvalitnější informace o výkonnosti podniku, než některé ukazatele jiné. Podle Kaplana s Nortonem je dobré rozdělit parametry do 4 základních skupin, jako to zobrazuje obrázek 2-4. [12]

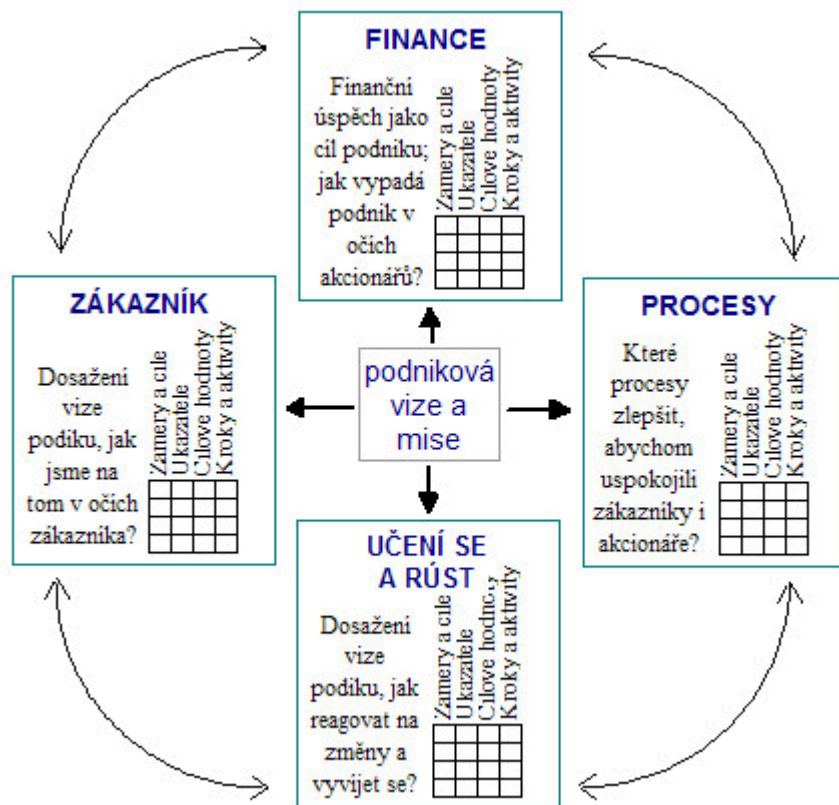
Tyto 4 skupiny pomáhají stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli. V celkové podobě může systém působit jako matoucí. Pokud je však sestaven správně a řádně poskytne informace vedoucí k nasměrování a následnému dosažení strategie společnosti. [5]

Ustanovení týkající se 4 základních skupin, ale nepatří do konečné verze. Jedná se pouze o teoretický model, který může být rozpracován podle požadavků a možností jednotlivých uživatelů. [5]

- **Finanční oblast** – zde se aplikují tradiční finanční ukazatele rentability a likvidity. Vystupují zde dílčí cíle, které musí být spojeny do konečného hlavního cíle, který bude zajišťovat finanční stabilitu podniku.
- **Zákazníci a trh** – identifikace systému zákazníků a trhu, slouží k lepší orientaci na trhu. Zahrnuje spokojenost, loajalitu, ziskovost zákazníků, získávání nových zákazníků, udržení stálých zákazníků. Jedná se o situaci, kdy všechny faktory musí být vzájemně propojeny. Vzájemná provázanost je vidět v případě vzniku tržeb, jež působí jako určitý ukazatel o podnikové výkonnosti.
- **Interní procesy** – zjištění kritických cest, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku, vylepšování interních procesů. Pracuje se zde se situací, kdy se podnik snaží co nejvíce uspokojit potřeby zákazníka, ale zároveň prováděnými procesy dosahuje hospodárnost.
- **Učení a růst** – identifikace a utváření možností vedoucích k rozvoji lidí, systémů i podnikové kultury. Zde se projevují investice vložené do lidského potenciálu, tedy prostředky vložené do lidí, abychom docílili zvýšení úrovně odbornosti pracovníků. Zároveň se jedná o prostředky vložené do informačních systémů, pravomoci, motivaci a angažovanosti vznikajících uvnitř podniku. [11]

Pro lepší představu celého procesu je výťah doplněn obrázkem, zobrazujícím jednotlivé části a jejich propojení, které jsou dále rozebrány do větších detailů. Tyto jsou pak zase rozebírány, dokud nedojde k situaci, kdy další rozdělení již není možné, tedy systém je propracovaný až do nejmenšího detailu. Na ukázce tohoto modelu se jedná pouze o hrubý nástin prostředí fiktivní organizace. V praktickém použití se jedná o mnohem složitější systém doplnění ostatními faktory.

**Obrázek 2-4: Balanced Scorecard**



**Zdroj:** [www.financemanagement.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojmu=5](http://www.financemanagement.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojmu=5)

Aby mohlo dojít k úspěšné implementaci systému do daného podniku, je vhodné sestavit strategické mapy. Kde se pro každý parametr týkající se ukazatele BSC zvolí měřítko a stanoví se plánované hodnoty měřítek. Důležitou podmínkou, která souvisí s fungováním BSC, je volba vhodných měřítek a stanovení úkolů, které je třeba vykonat. Zároveň je nutné stanovit zodpovědnost propojenou s hodnotami, které jsou naplánované. [11]

Propracovaný systém BSC je vhodné aplikovat ve velkých společnostech. Jedná se o propracování související s detailními postupy v jednotlivých částech firmy prostupující jednotlivé pozice ve společnosti. Aby systém mohl spolehlivě a hlavně kvalitně fungovat, je nutné jej provést na odpovídající úrovni a pravdivě zobrazit skutečnosti, které se v jednotlivých pracovištích projevují, ať kladným nebo záporným způsobem. Zohlednění těchto jevů přináší nové pohledy na možnost jejich případného odstranění nebo změny chodu činnosti na konkrétní pozici.

Celý systém je velice náročný, ale při správné aplikaci pomáhá zlepšit výkonnost společnosti. Uplatnění nachází nejen v zahraničních firmách, ale i ve firmách českých. V konkrétním případě byla tato struktura uplatňována například v Třineckých železárnách. Celá akce trvala několik let, ale úspěchy se dostavily a dnes celý systém funguje spolehlivě.

Systém Balanced Scorecard je jedním z nejpropracovanějších systémů zabývajících se výkonností podniku. Slouží jako jeden z hlavních ukazatelů znázornění efektivnosti a zároveň poskytuje přehled o možných příležitostech a hrozbách. V této práci je v praktické části zobrazen malý podnik, ve kterém by uplatnění tohoto systému nebylo příliš vhodné. Proto je zde zmíněn pouze v části teoretické jako jeden z možných ukazatelů hodnocení výkonnosti podniku.

Na teoretickou část, ve které byly představeny jednotlivé poznatky a znalosti dosažené studiem vhodné literatury, navazuje část zaměřená na představení konkrétní společnosti. Údaje této společnosti představují zdroje pro použití nastudovaných ukazatelů v praktické části.

### **3 Charakteristika firmy**

Pro řešení bakalářského úkolu byl navázán kontakt se společností, která poskytla potřebné údaje pro zpracování praktické části. Z důvodu přání vedení firmy nezveřejňovat název společnosti, bude v této práci označována fiktivním názvem MART.

#### **3.1 Historie**

Hlavní sídlo společnosti sídlí na území Slovenské republiky. Činnost společnosti je zaměřena na obor potravinářského průmyslu, ve kterém se pohybuje již od roku 1996. Svoji produkcí představuje jeden z hlavních podniků zabývajících se činností nejen v daném regionu, kde sídlí, ale do popředí se dostává i v případě porovnání produkce daného státu. Pobočky společnosti sídlí také na území České republiky, kde vstupují zejména na trhy v pohraniční oblasti.

#### **3.2 Charakteristika podniku**

V této části je uveden předmět činnosti podniku, který provádí ve svém výrobním programu. Ve zjednodušeném výčtu jsou zobrazeny druhy činností, které slouží pro zajišťování chodu podniku. Jelikož má společnost hlavní sídlo na území Slovenské republiky, odkud taktéž byly poskytnuty údaje pro zpracování bakalářské práce, jsou uvedené údaje zpracovány v měně daného státu, tedy v Euroch.

#### **Předmět činnosti**

V této části je zjednodušeně sepsán souhrn činností prováděných ve společnosti MART. Jedná se o přehledný souhrn představující produkci firmy.

- výroba pekárenských a cukrářských výrobků,
- výroba a prodej těstovin,
- maloobchodní a velkoobchodní činnost v rozsahu volných živností,
- mlynářská činnost,
- zprostředkovatelská činnost,
- provozování skladů,



- zprostředkování nákupu, prodeje a pronájmu nemovitostí,
- leasing na zboží spojený s financováním,
- výroba potravinářských koncentrátů a homogenizovaných potravinářských výrobků,
- pohostinská činnost.

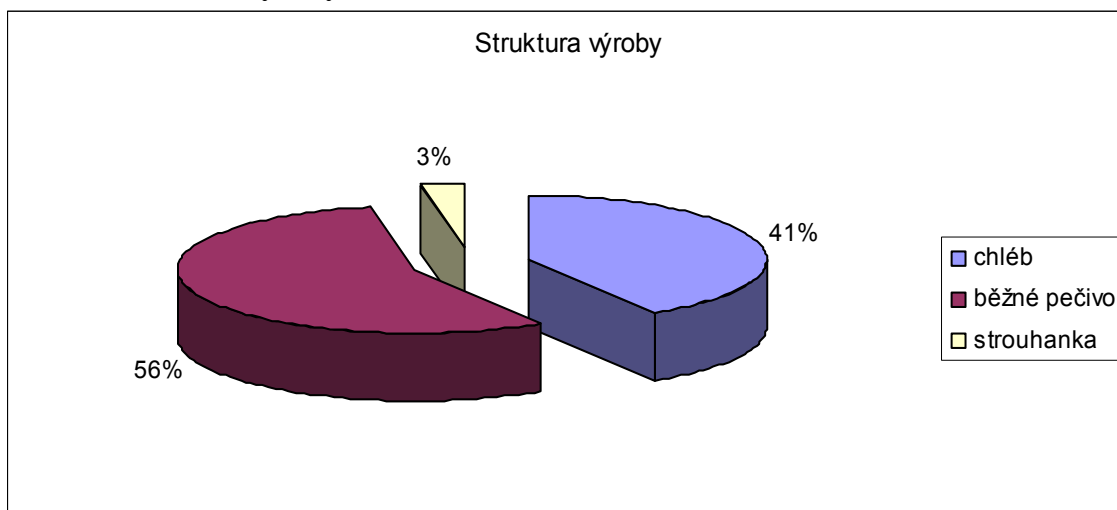
Hlavní činností společnosti je výroba pekařských a cukrářských produktů. V pekařské výrobě je zahrnuta produkce sortimentu chleba, pečiva, smažené výrobky, aj. V cukrářské produkci je zahrnuta výroba zákusků, dortů, trvanlivých výrobků a ostatních speciálních výrobků.

V procentním vyjádření je 99 % zastoupena činnost pekařská a zbývajících 1 % je věnováno cukrářské produkci.

### Pekárenská výroba

Zahrnuje výrobu pečiva ve skladbě 56 %, chleba 41 % a strouhanky ve výši 3 %. Podíl sortimentu zaměřený na balené produkty setrvává na stejné úrovni již několik let. Nakupování pečiva probíhá častěji, ale v menším množství nebo v menší hmotnosti.

**Graf 3-1: Struktura výroby**



**Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů společnosti**

V možnostech cukrárenské výroby se jedná o sortiment v jednotkách hmotnostních, který je tvořen 54 % zákusků a dortů, 26 % je zaměřeno na trvanlivou cukrářskou výrobu a 20 % se týká ostatních výrobků.

Ve vývoji společnosti došlo během uplynulých pěti let k rozvoji a rozšíření sortimentu o nové druhy výrobků. V letech 2006 – 2007 došlo k rozšíření o 8 druhů výrobků v každém roce, a v roce 2008 došlo k rozšíření sortimentu o 12 druhů výrobků.

## **Prodej**

Prodej má stoupající tendenci. Tržby z prodeje zaznamenaly nárůst, což je zobrazeno v grafu č. 4-1.

V případě prodeje výrobků společnosti je rozdělení na 95 % pro pekařskou výrobu a 5 % je zařazeno ve výrobě cukrářské.

## **Investice společnosti**

Ve sledovaném období byly provedeny investice do nákupu nových strojů specializujících se na výrobu chleba. Dále do dvou nákladních aut sloužících pro rozvážku produktů, nákupu nové pece, přístavby nové haly, pořízení chladicího boxu pro cukrářské výrobky, aj.

## **Zaměstnanci**

V roce 2006 bylo zaměstnáno 233 pracovníků, v roce 2007 228 pracovníků a v posledním sledovaném roce jich zde pracovalo 230. Společnost si zakládá na kvalitě svých zaměstnanců zvyšováním podílu počtu vyučených pekařů a cukrářů. Spolupráce se středními odbornými školami je zajištěna pomocí smluv, kdy jsou připravováni studenti v oborech potřebných pro vstup do společnosti. Ve firmě dále probíhají rekvalifikační kurzy soustředěné na nevyučené pracovníky, z důvodu zvýšení kvality jejich odbornosti.

Cílem společnosti je zaměření nejen na vzdělání zaměstnanců, ale snaží se pečovat i o jejich zdraví a vytvářet podmínky kvalitního zdravotního prostředí.

## **Strategické záměry**

V budoucnu chce společnost vložit peněžní prostředky na rozvoj firmy, rozšíření výrobních hal, obnovu vozového parku, nákupu strojů a modernizaci technologií nejen v oblasti expedice výrobků, ale i v ostatních činnostech ve firmě. Společnost má v úmyslu rozšiřovat trhy své působnosti a upevňovat svoje postavení na trzích dosavadních.

Jedná se o společnost, která neustále pracuje na svém rozvoji a snaží se využívat možné příležitosti a výhody. Zároveň se snaží modernizovat svá zařízení včas, aby nedocházelo ke zbytečným chybám v jejím výrobním procesu. V budoucnu se bude snažit rozšířit sortiment výrobků s cílem nezvýšit náklady a zaujmout nové zákazníky.

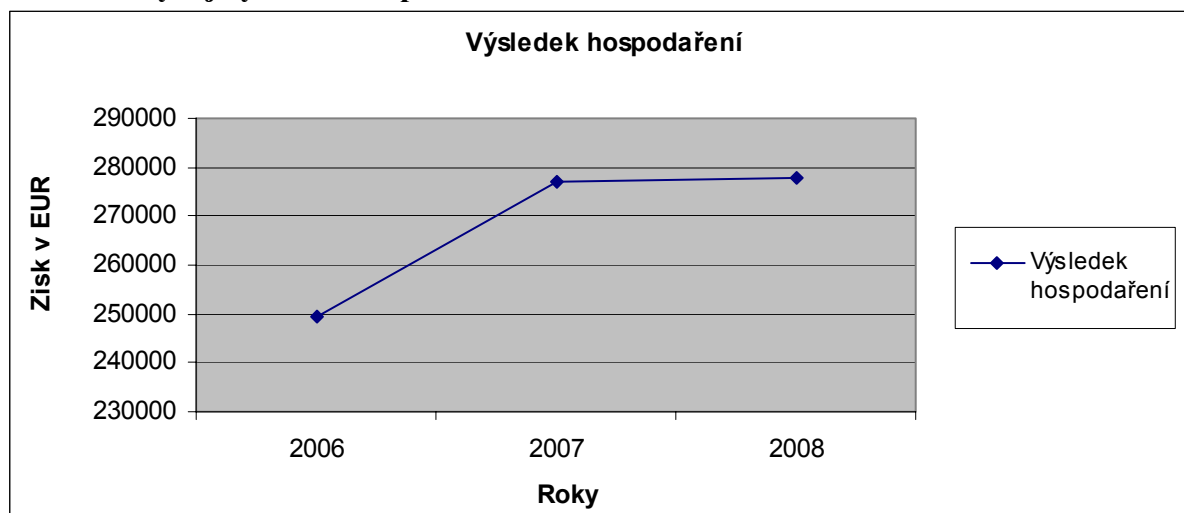
## 4 Praktická část

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na měření, posuzování a následnou interpretaci dosažených výsledků v konkrétní firmě při použití zjednodušeného modelu zaměřujícího se na výkonnost. Jednotlivé pojmy, představeny a rozebírány v teoretické části, jsou doplněny poznatky ze skutečného života firmy. Období, ve kterém jsou zmíněné údaje zpracovány, jsou zaměřeny na období let 2006 – 2008. Jedná se o tento časový úsek, jelikož firma byla ochotna poskytnout své údaje pouze za tento časový interval.

### 4.1 Hospodářský výsledek

Výsledek hospodaření je všeobecně uznávané obecné měřítko pro hodnocení výkonnosti podniku. Jedná se o ukazatel poskytující informace o stavu hospodaření za určité období. Zisk podniku byl v roce 2008 dosažen ve výši 277 966 EUR. Při porovnání dosažených výsledků za předešlé období je vidět, že se jedná o položku s rostoucím trendem, což je znázorněno v grafu číslo 4-1.

**Graf 4-1: Vývoj výsledku hospodaření**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

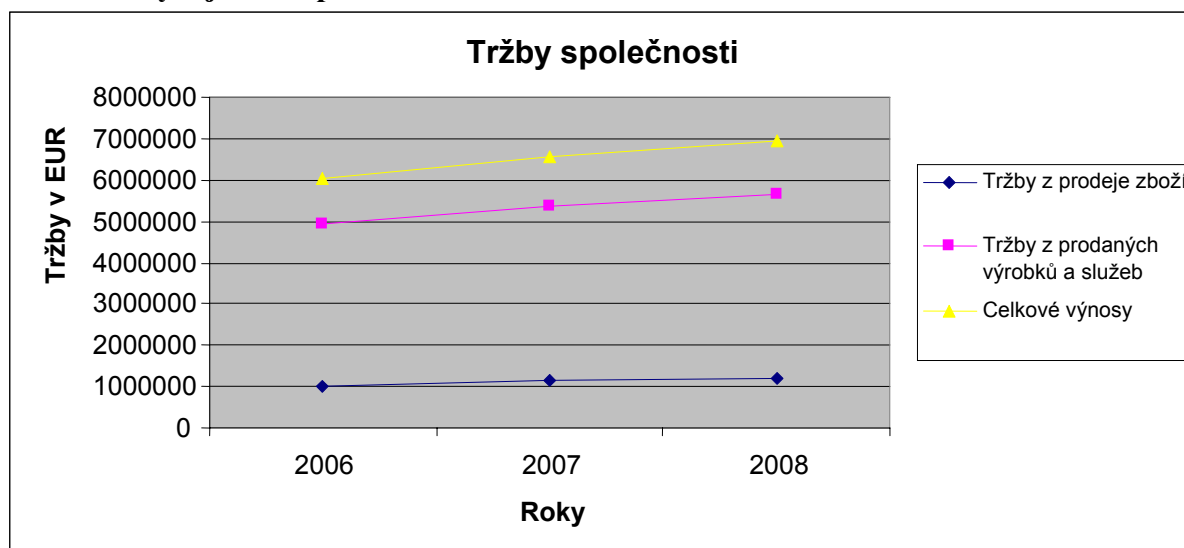
Při pohledu na vývoj hospodářského výsledku v grafickém provedení je vidět nárůst zisku hlavně v roce 2007. Hospodářský výsledek v roce 2007 je o 14 % vyšší než v roce 2006. Důvodem relativně prudkého navýšení zisku mezi těmito obdobími bylo zejména zvýšení tržeb z prodeje výrobků, přičemž došlo k pomalejšímu růstu nákladů. Ke zvýšení tržeb došlo z důvodu rozhodnutí společnosti rozšířit výrobní sortiment. Rozšířením sortimentu se zvýšil

podíl firmy na daném trhu a podařilo se mu vstoupit na trhy nové, kde zatím neměl možnost operovat. V následném roce 2008 došlo k ustálení zisku na úrovni, která byla v podobné výši jako v období předcházejícím.

## 4.2 Tržby společnosti

Tržby společnosti znázorňují příjmovou položku podniku. Jedná se o tu část, která společně s náklady určuje výši hospodářského výsledku. Slouží tudíž jako důležitý ukazatel podílející se na hodnocení výkonnosti. Tržby dané společnosti dosahovaly v roce 2008 6 951 535 EUR, což při porovnání výchozího roku 2006 představuje nárůst ve výši 15 %. V tomto období se tržby pohybovaly ve výši 6 023 468 EUR. Postupný nárůst tržeb je znázorněn v grafické podobě na následujícím obrázku:

Graf 4-2: Vývoj tržeb společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je znázorněno v grafu, nárůst celkových tržeb byl způsoben nejen růstem tržeb z prodaných výrobků a služeb, ale i růstem tržeb z prodeje zboží.

Hlavní částí podílející se na tržbách společnosti představují tržby z prodeje vlastních výrobků. Její podíl na celkových tržbách sice mírně poklesl, ale stále činí více než 80 % z této celkové položky. V roce 2008 se jedná o hodnotu 5 632 577 EUR.

Další důležitou položkou pro podnik jsou tržby z prodeje zboží. Tato položka se podílí na celkových tržbách ve výši 17 %. V roce 2008 se jedná o 1 188 741 EUR. Hlavně se jedná o položky, které společnost nevyrábí, nýbrž je nakupuje a následně prodává svým zákazníkům.

Zvýšení tržeb společnosti bylo ovlivněno také prodejem nepotřebného dlouhodobého majetku a materiálu, což se na celkových tržbách podílelo ve výši 1 %. Ostatní tržby z prováděné hospodářské činnosti firmy se pohybovaly okolo 0,5 % na podílu celkových tržeb. Tento stav je zobrazen v následující tabulce:

**Tabulka 4-1: Struktura tržeb společnosti**

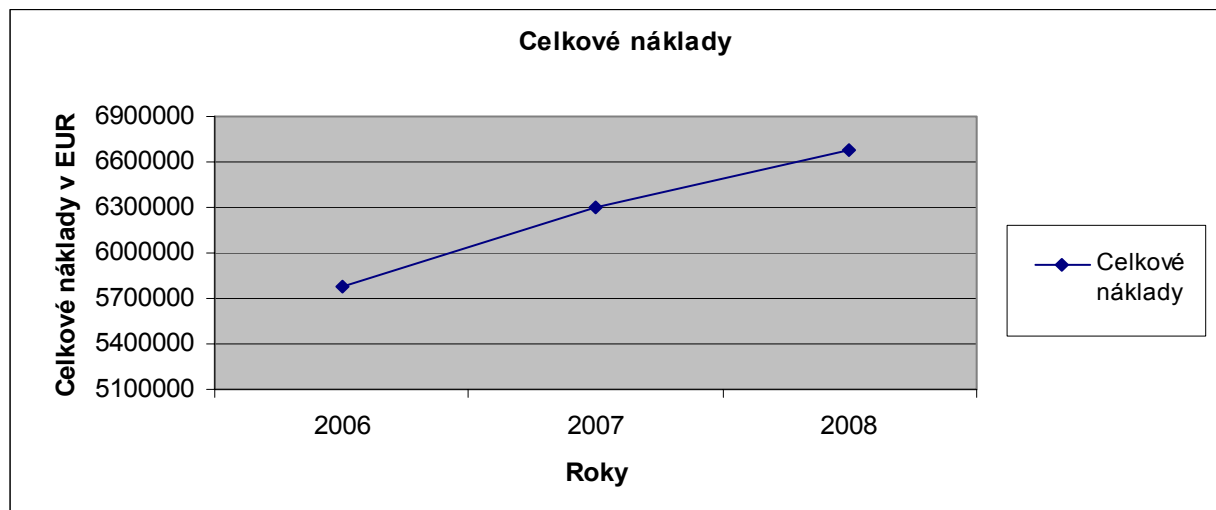
Položky	2006		2007		2008	
	EUR	%-tní podíl	EUR	%-tní podíl	EUR	%-tní podíl
Tržby z prodeje zboží	1 018 091	16,90%	1 145 223	17,41%	1 188 741	17,10%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	4 944 035	82,08%	5 36 6760	81,60%	5 632 577	81,03%
Tržby z prodeje DM a materiálu	30 804	0,51%	31 534	0,48%	89 856	1,29%
Ostatní výnosy z hospodářské činnosti	30 439	0,51%	33 393	0,51%	40 331	0,58%
Výnosové úroky	100	0,00%	66	0,00%	133	0,00%
Ostatní výnosy z finanční činnosti	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Mimořádné výnosy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Celkové výnosy	6 023 468	100,00%	6 576 977	100,00%	6 951 636	100,00%

**Zdroj: Vlastní zpracování**

### **4.3 Náklady společnosti**

Náklady představují pro podnik vynaložené prostředky za určitým účelem. Výše této položky negativně ovlivňuje dosažený výsledek hospodaření. V případě vybraných období let 2006 až 2008 má tato položka rostoucí tendenci. Oproti dosaženému výsledku v roce 2006, kdy náklady činily hodnotu v eurech 5 774 315, se v roce 2008 navýšily, tedy na 6 674 003 EUR. Nejen náklady, ale i tržby společnosti dosahovaly růstu téměř identickým tempem. Nárůst nákladů je ovlivněn zejména zvýšením cen. Pohled na nárůst nákladů je znázorněn v následujícím grafu:

**Graf 4-3: Vývoj celkových nákladů podniku**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Největší náklady pro společnost jsou náklady týkající se spotřeby materiálu a energie. Podíl na celkových nákladech vzrostl z necelých 39 % v roce 2006 na hodnotu 41 % v roce 2008. V číselném vyjádření se jedná o posun z 2 244 706 EUR na hodnotu 2 709 952 EUR. Zvýšení podílu položky na celkových nákladech je ovlivněno zejména zvyšováním cen vstupů, tedy zvyšování cen materiálu a energie.

Další významnou nákladovou položku představují osobní náklady na zaměstnance. Tyto náklady představují v absolutní hodnotě nárůst oproti roku 2006 z 1 744 141 EUR na 1 880 303 EUR v roce 2008. Podíl na celkových nákladech ale klesl o téměř 2 % na hodnotu 28 % celkových nákladů. Absolutní růst osobních nákladů způsobil růst minimální mzdy a mzdových tarifů ve firmě. Pokles podílu osobních nákladů na celkových nákladech byl způsoben změnou stavu zaměstnanců, kdy došlo ke snížení jejich stavu.

Významná nákladová položka je představena náklady vynaloženými na získání prodaného zboží. Tyto náklady mají v absolutní hodnotě rostoucí tendenci a jejich podíl na celkových nákladech je v poměrně stálé velikosti okolo 15 %. Jedná se o náklady, které společnost vynaložila na nákup zboží určeného k pozdějšímu prodeji. Jejich růst je odůvodněn zvyšováním cen výrobců daných produktů, tedy došlo ke zvýšení ceny, za kterou podnik nakupuje.

**Tabulka 4-2: Struktura nákladů společnosti**

Náklady	2006		2007		2008	
	EUR	%-tní podíl	EUR	%-tní podíl	EUR	%-tní podíl
Náklady vynaložené na získání prodaného zboží	879241	15,23%	984598	15,63%	1029875	15,43%
Spotřeba materiálu a energie	2244706	38,87%	2493992	39,58%	2709952	40,60%
Služby	455686	7,89%	430625	6,83%	484001	7,25%
Zůstatková cena prodaného DHM a prodaného materiálu	10456	0,18%	6572	0,10%	76114	1,14%
Osobní náklady	1744141	30,21%	1867755	29,65%	1880303	28,17%
Daně a poplatky	20381	0,35%	20813	0,33%	22008	0,33%
Odpisy a opravné položky k DM	279460	4,84%	338844	5,38%	337449	5,06%
Ostatní náklady na hosp. činnost	13278	0,23%	19186	0,30%	1062	0,02%
Nákladové úroky	13543	0,23%	19651	0,31%	17593	0,26%
Kurzovní ztráty	7004	0,12%	4050	0,06%	1792	0,03%
Ostatní náklady na finanční činnost	45210	0,78%	41194	0,65%	37741	0,57%
Daň z příjmu z běžné činnosti	61210	1,06%	72296	1,15%	75284	1,13%
Mimořádné náklady	0	0,00%	1029	0,02%	1029	0,02%
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	0	0,00%	-199	0,00%	-199	0,00%
<b>Celkové náklady</b>	<b>5774315</b>	<b>100,00%</b>	<b>6300405</b>	<b>100,00%</b>	<b>6674003</b>	<b>100,00%</b>

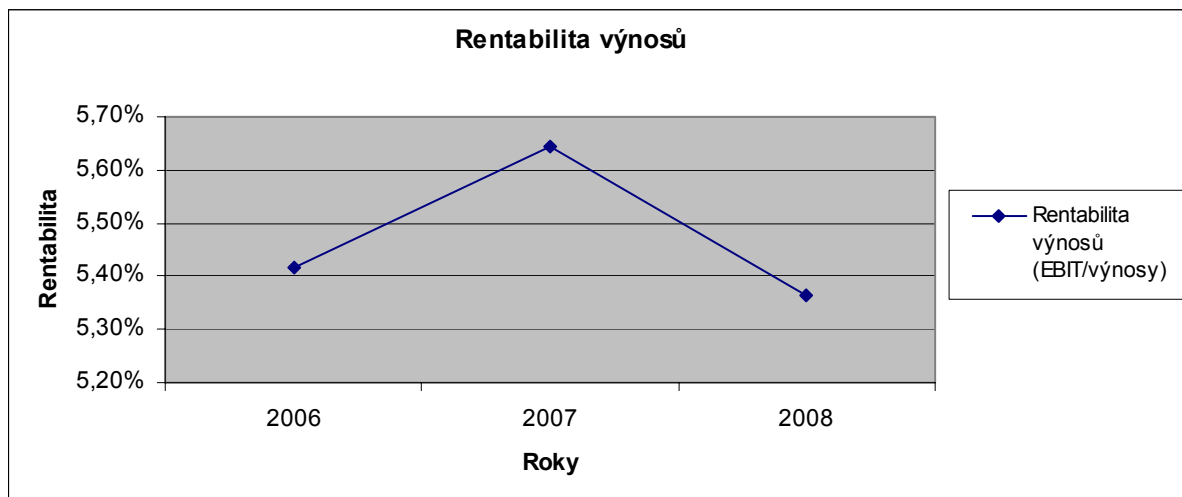
**Zdroj: Vlastní zpracování**

#### **4.4 Rentabilita výnosů**

Rentabilita výnosů udává rychlost přeměny výnosů na zisk. V daném podniku se hodnota tohoto ukazatele pohybuje nad hranicí 5 %. Rentabilita výnosů neměla ve vybraných obdobích ustálený průběh. Nejdříve došlo k jejímu stoupání v roce 2007 na hodnotu 5,64 %, ale v roce 2008 došlo k jejímu poklesu na hodnotu 5,36 %. Vývoj tohoto ukazatele je zobrazen v následujícím grafu:



**Graf 4-4: Vývoj rentability výnosů**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Jak je viditelné z grafu, rentabilita v roce 2007 rostla, což bylo způsobeno růstem zisku (EBIT) v roce 2007 o 14 %. V číselném vyjádření se jedná o posun z 326 344 EUR na 371 123 EUR. Výnosy v daném období rostly pouze o 7 %, z 6 023 468 EUR na 6 576 977 EUR. Zisk tedy rostl rychleji než výnosy, což mělo za následek zvýšení rentability výnosů. Příčiny růstu zisku byly již vysvětleny v části 4.1 zaměřující se na hospodářský výsledek.

V roce 2008 nastal opačný trend. Zisk se zvýšil o 0,5 %, tedy z hodnoty 371 123 EUR na 372 850 EUR. Zatímco výnosy rostly v rychlejším tempu, a to o 6 %, z 6 576 977 EUR na 6 951 636 EUR. Rychlejší růst výnosů než zisku mělo za následek snížení rentability výnosů v roce 2008 na úroveň 5,36 %. Výši těchto stavů zobrazuje následující tabulka:

**Tabulka 4-3: Rentabilita výnosů**

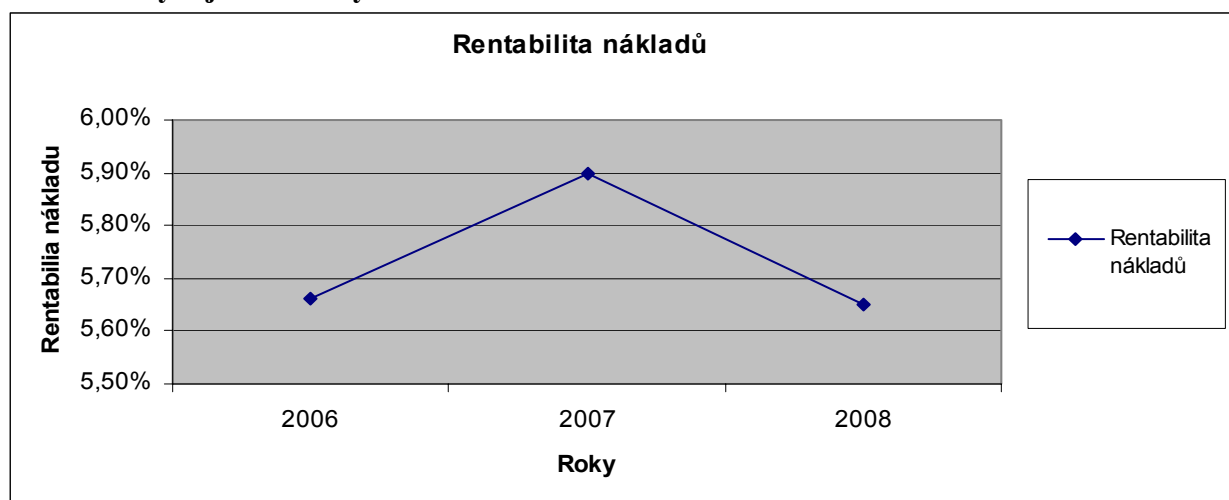
Rentabilita výnosů (EBIT/výnosy)	2006	2007	2008
EBIT	326 344	371 123	372 850
Celkové výnosy	6 023 468	6 576 976	6 951 636
Rentabilita výnosů (EBIT/výnosy)	5,42%	5,64%	5,36%

**Zdroj: Vlastní zpracování**

## 4.5 Rentabilita nákladů

Rentabilita nákladů představuje, kolik zisku připadá na jednotku vynaložených nákladů. V podstatě se jedná o zhodnocení nákladů. V případě konkrétního podniku se rentabilita nákladů pohybovala na úrovni 6 %. Její vývoj je velmi podobný vývoji rentability výnosů společnosti. Stejně jako tato rentabilita je i rentabilita nákladů v roce 2007 vyšší oproti roku 2006, přičemž dosáhla téměř 6 %. V roce 2008 dochází k jejímu poklesu. V tomto roce se rentabilita nákladů pohybovala okolo 5,65 %. Vývoj je znázorněn v následujícím grafu:

**Graf 4-5: Vývoj rentability nákladů**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Z grafu lze vyčíst, že rentabilita nákladů ze začátku měla stoupající tendenci. Hlavním důvodem, proč došlo k jejímu růstu v roce 2007, je rychlejší růst zisku (EBIT) než nákladů. V daném období se zisk zvýšil o 14 %, z hodnoty 326 344 EUR na 371 123 EUR. Náklady podniku rostly pomaleji a to o 9 %, v číselných hodnotách z 5 763 858 EUR na 6 293 833 EUR.

Ke změně dochází v roce 2008, kdy růst nákladů je rychlejší a růst zisku pomalejší. Zisk vzrostl jen o 0,5 % z 371 123 EUR na 372 850 EUR. Rychlejším tempem rostly náklady podniku, což bylo o 5 %, z 6 293 833 EUR na 6 597 889 EUR. Rychlejší růst nákladů a zisku způsobil snížení rentability nákladů na úroveň 5,65 % v roce 2008. Celá situace je znázorněna v následující tabulce:

**Tabulka 4-4: Rentabilita výnosů**

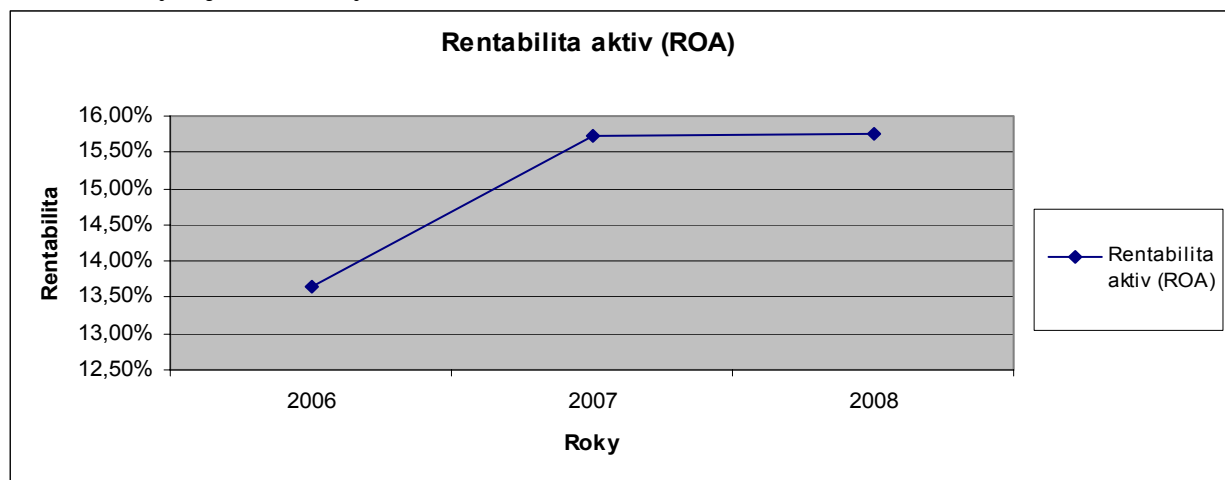
<b>Rentabilita nákladů</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
EBIT	326 344	371 123	372 850
Celkové náklady	5 763 858	6 293 832	6 597 888
<b>Rentabilita nákladů (EBIT/náklady)</b>	<b>5,66%</b>	<b>5,90%</b>	<b>5,65%</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování**

## **4.6 Rentabilita aktiv**

Rentabilita aktiv představuje posuzování zhodnocení vloženého kapitálu do podniku. Rentabilita aktiv v daném podniku měla ve sledovaném období rostoucí tendenci. Vysoký nárůst rentability aktiv byl zaznamenán v roce 2007, kdy stoupla na 15,73 % z hodnoty 13,65 % v roce 2006. V období roku 2008 se rentabilita aktiv skoro nezměnila a představovala 15,76 %. Tedy došlo ke změně v hodnotě 0,03 %. Celá situace je znázorněna v následujícím grafu:

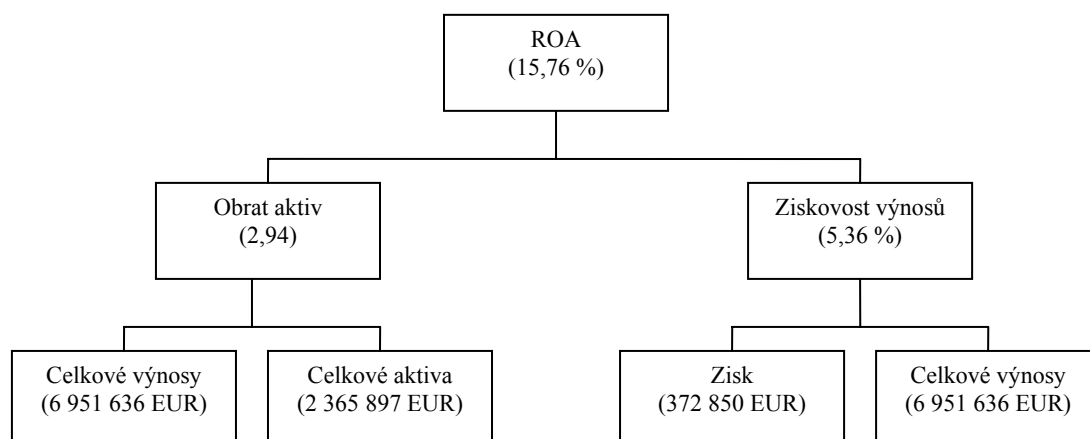
**Graf 4-6: Vývoj rentability aktiv**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Výše rentability aktiv je ovlivněna obratem aktiv a ziskovostí výnosů. Obrat aktiv pro rok 2008 je v hodnotě 2,94, což znamená, že aktiva se otočily k výnosům skoro 3-krát. Rentabilita výnosů představovala v roce 2008 hodnotu 5,36 %.

**Obrázek 4-1: Ukazatel ROA pro rok 2008**

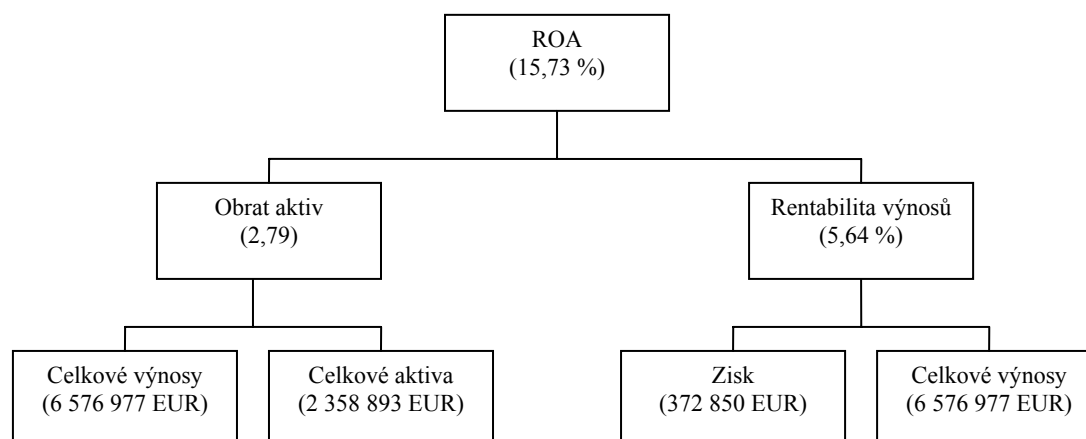


**Zdroj: Vlastní zpracování**

Rentabilita aktiv v roce 2007 byla téměř totožná jako v případě roku 2008, představovala 15,73 %. Na rozdíl od roku 2008, ale byl nižší obrat aktiv, celková aktiva se vzhledem k výnosům otočily méně než v roce 2008, což je vyjádřeno hodnotami 2,79 obratu v roce 2007 a obratem 2,94 v roce 2008. Vyšší obrat aktiv v roce 2008 byl způsobený skutečností, že zatímco výška aktiv stoupla pouze o 0,3 %, tedy z 2 358 893 EUR v roce 2007 na hodnotu 2 365 897 EUR roku 2008. Výnosy podniku se zvýšili o 6 %, z 6 576 977 EUR na 6 951 636 EUR. Celková aktiva se tedy v roce 2008 dokázala díky vyšším výnosům otočit vícekrát. Výška aktiv se neměnila v důsledku dokončení modernizace zařízení společnosti. Podnik si ponechal potřebné zařízení, neefektivní a nepotřebné stroje odprodal nebo nahradil novými, pokud byly potřebné ve výrobním programu.

Nižší obrat aktiv v roce 2007 byl kompenzovaný vyšší rentabilitou výnosů, která byla 5,42 % (v roce 2008 byla 5,36 %). Důvody vyšší hodnoty rentability výnosů v roce 2007 proti roku 2008 byly již zmíněny v části této práce v kapitole 4.4 Rentabilita výnosů. Tyto skutečnosti jsou znázorněny v následujícím obrázku:

**Obrázek 4-2: Ukazatel ROA pro rok 2007**



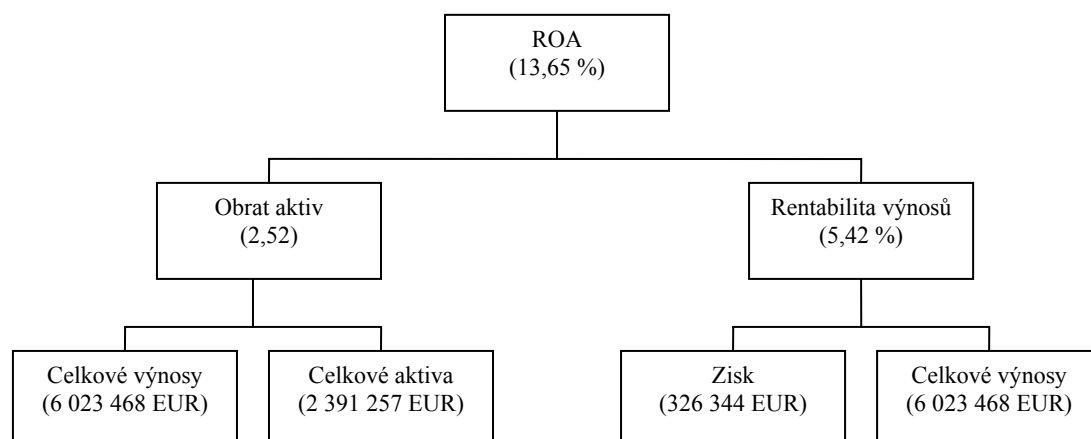
**Zdroj: Vlastní zpracování**

Rentabilita aktiv v roce 2006 byla výrazně nižší než v roce 2007, respektive v roce 2008. V roce 2006 činila 13,65 %. Nižší rentabilita v tomto roce měla dvě příčiny. Jedna z nich je změna v hodnotě rentability výnosů, kdy došlo ke změně z 5,42 % v roce 2006 na 5,64 % v roce 2007. Příčiny vyšší rentability výnosů v roce 2007 jsou rozebrány v kapitole 4.4 Rentabilita výnosů.

Druhá příčina spočívá v nižším obratu celkových aktiv v roce 2006, kdy obrat aktiv činil 2,52. Výrazně vyšší obrat aktiv v roce 2007 byl způsoben vyššími výnosy a nižšími celkovými aktivy podniku. Výnosy se v daném období zvýšili o 7 %, což je v číselném vyjádření z 6 023 468 EUR na 6 576 977 EUR. Aktiva poklesly o 1,4 %, z 2 391 257 EUR v roce 2006, na hodnotu 2 358 893 EUR v roce 2007.

Důvodem poklesu výšky aktiv byl odprodej nepotřebného dlouhodobého majetku a odprodej majetku s vysokými náklady spojenými s výrobou. Tento majetek byl nahrazený novějším, výkonnějším a úspornějším. Tyto výkonnější stroje a zařízení se zapříčinily o vyšší výnosy společnosti v roce 2007. Zjištěné výsledky jsou představeny v následujícím obrázku:

**Obrázek 4-3: Ukazatel ROA pro rok 2006**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

#### **4.7 Rentabilita vlastního kapitálu**

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, jak efektivně podnik využívá svůj vlastní kapitál. Jedná se o součin rentability výnosů, obratu aktiv a finanční páky. Tato rentabilita vlastního kapitálu představovala v roce 2008 39,4 %. Jedná se o poměrně vysokou rentabilitu, která je důsledkem vysokého objemu cizího kapitálu vzhledem k celkovému kapitálu podniku. Na celkovém kapitálu se cizí zdroje podílejí hodnotou 60 %. Podle strategického plánu podniku se má podíl cizího kapitálu postupně snižovat. Tím bude negativně ovlivněna finanční páka a pravděpodobně dojde k poklesu rentability vlastního kapitálu. Přehled výpočtů rentability dle klasického vzorce je viditelný v následující tabulce:

**Tabulka 4-5: Rentabilita vlastního kapitálu**

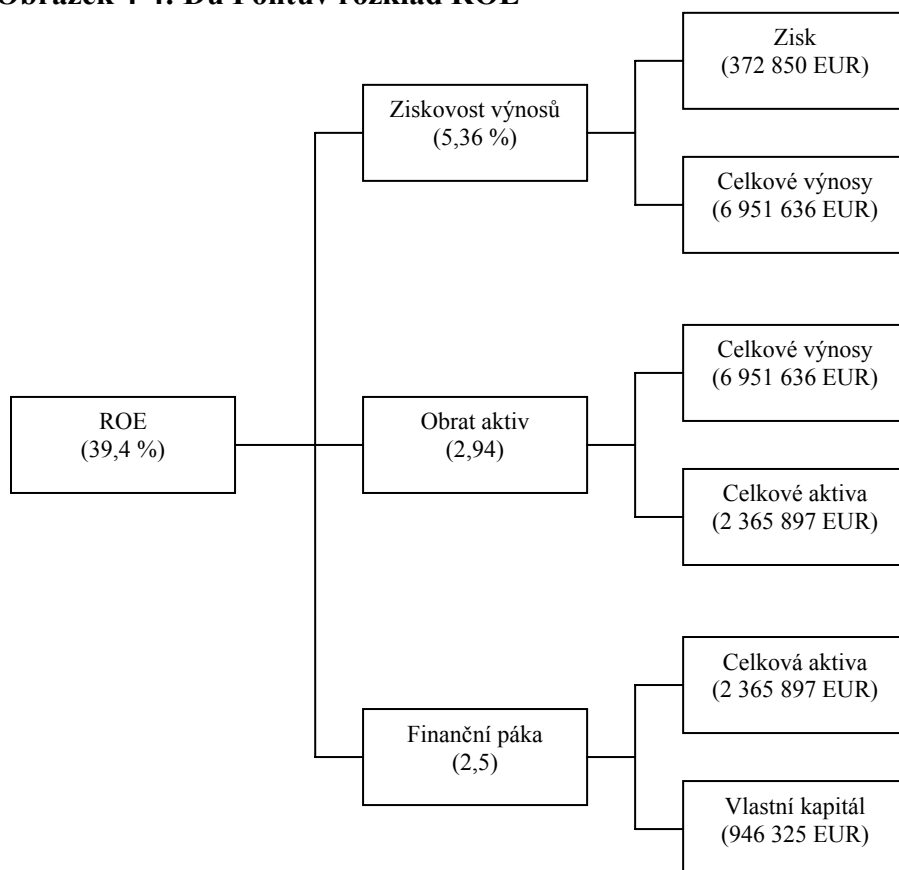
<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
EBIT	326 344	371 123	372 850
Vlastní kapitál	823 873	935 106	946 325
<b>ROE (EBIT/vlastní kapitál)</b>	<b>39,61%</b>	<b>39,69%</b>	<b>39,40%</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Jak je z tabulky zřejmé, rentabilita vlastního kapitálu měla ustálený průběh a jen pozvolna klesala. Může za to téměř vyrovnaná míra růstu zisku a vlastního kapitálu.

Na vysvětlení vazeb a vlivů jednotlivých položek při výpočtu rentability vlastního kapitálu byl použit Du Pontův rozklad ROE. Přehled postupu výpočtu, stejně jako mezivýsledky, týkající se rentability výnosů, obratu aktiv a finanční páky, jsou znázorněny v následujícím obrázku.

**Obrázek 4-4: Du Pontův rozklad ROE**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Jak je zřetelné z obrázku, na rentabilitu mají vliv tři faktory:

- **Ziskovost výnosů** – zvýšením ziskovosti výnosů podnik příznivě ovlivní celkovou rentabilitu vlastního kapitálu. Ziskovost výnosů byla rozebírána v kapitole 4.4 Rentabilita výnosů.
- **Obrat aktiv** – zvýšením obratu aktiv se zvýší hodnota ROE. Tato možnost zvyšování ROE je však možná jen zvyšováním výše výnosů. Snižování výše dlouhodobého majetku není možné vzhledem k charakteru a potřebám výroby. Zvyšování rentability vlastního kapitálu za pomoci zvyšování obratu aktiv se vyskytlo zejména v roce 2007,

kdy došlo k významnému stoupnutí obratu aktiv. To bylo způsobeno odprodejem nepotřebného majetku a tedy nižším stavem celkových aktiv.

- **Finanční páka** – udává účinnost vlastního kapitálu. V současné době má velmi pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Vlastní kapitál tvoří jen 40 % z celkového kapitálu společnosti. Předpokládá se však pokles její účinnosti, jelikož má podnik vysoký podíl cizího kapitálu, který se v budoucnu bude snažit snižovat. Tím dojde i k poklesu rentability vlastního kapitálu.

## 4.8 Ekonomická přidaná hodnota

Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added = EVA) je jednorozměrný ukazatel výkonnosti podniku. Vyjádřit se dá ve své čisté a hrubé formě. Pro potřeby řešení bakalářského úkolu byl využit zjednodušený model. Čistá ekonomická hodnota byla vypočítána jako součet EBIT-u a osobních nákladů. Hodnoty tohoto ukazatele jsou znázorněny v následující tabulce:

**Tabulka 4-6: EVA čistá**

<b>Ekonomická přidaná hodnota (EVA) (čistá)</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
EBIT	326 344	371 123	372 850
Osobní náklady (mzdy)	1 744 141	1 867 755	1 880 303
<b>EVA čistá (EBIT + mzdy)</b>	<b>2 070 485</b>	<b>2 238 879</b>	<b>2 253 153</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Z tabulky vyplývá, že čistá EVA rostla zejména v roce 2007. Došlo k výraznému zvýšení zisku o 15 % a zároveň rostly i náklady na mzdy zaměstnanců. Zvýšené náklady na zaměstnance byly zejména z důvodu zvýšení mzdových nároků souvisejících se zvyšováním minimální mzdy. V roce 2008 byl zisk mírně vyšší, stejně jako osobní náklady, které se zvýšily minimálně. Následkem bylo mírné zvýšení čisté ekonomické přidané hodnoty.



Při výpočtu hrubé ekonomické přidané hodnoty byl taktéž použit zjednodušený model pro výpočet. Hrubá ekonomická přidaná hodnota zohledňuje kromě zisku EBIT a mzdových nákladů také odpisy majetku. Výpočet a výše hrubé EVA jsou znázorněny v následující tabulce:

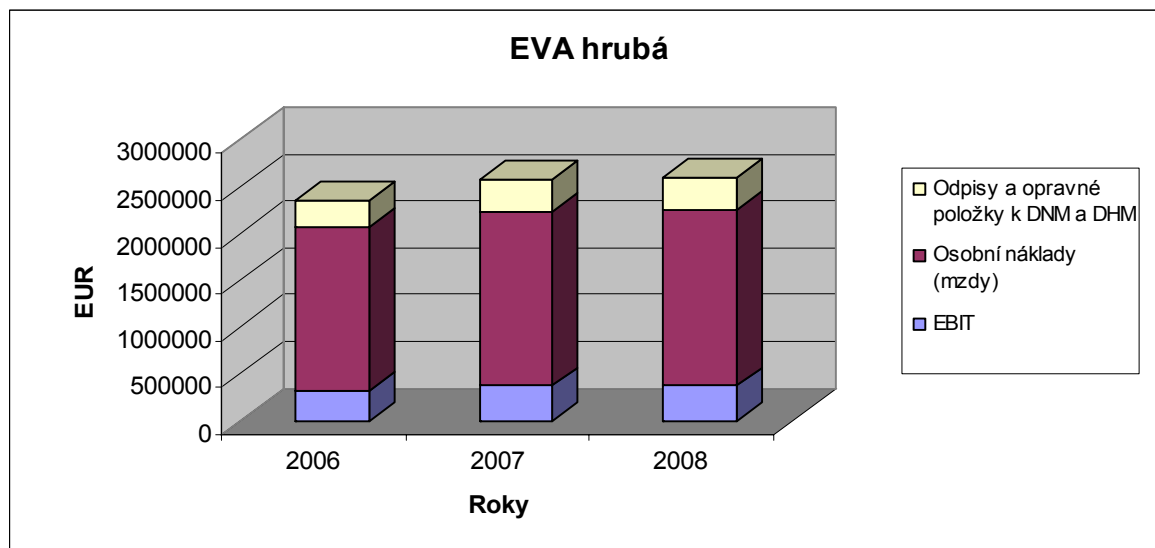
**Tabulka 4-7: Hrubá ekonomická přidaná hodnota**

<b>Ekonomická přidaná hodnota (EVA) (hrubá)</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
EBIT (EUR)	326 344	371 123	372 850
Osobní náklady (mzdy) (EUR)	1 744 141	1 867 755	1 880 303
Odpisy a opravné položky k DNM a DHM (EUR)	279 460	338 844	337 449
<b>EVA hrubá (EBIT + mzdy + odpisy)</b>	<b>2 349 945</b>	<b>2 577 722</b>	<b>2 590 603</b>

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Vývoj hrubé ekonomické přidané hodnoty je podobný vývoji čisté ekonomické přidané hodnoty. Uvedené skutečnosti jsou zdokumentovány v následujícím grafu:

**Graf 4-7: Hrubá EVA**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Stejně jako při čisté ekonomické přidané hodnotě k největšímu růstu hrubé EVA došlo v roce 2007, kromě již vzpomínaného podstatně vyššího zisku a vyšších mzdových nákladů se pod růst také podepsalo i značné navýšení odpisů majetku. Zvýšení odpisů je spojeno se značnými investicemi podniku a následným vyřazením a odepsáním současného majetku.

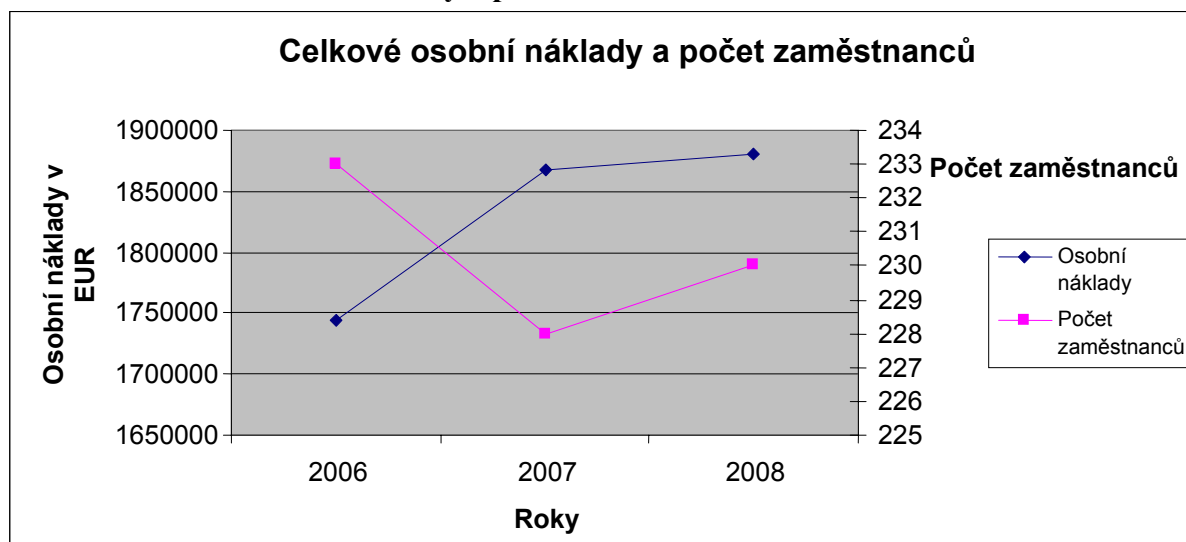
Tento majetek nenašel v současném výrobním programu své využití. V roce 2008 nedošlo k výraznějším změnám u žádné položky ovlivňující hrubý ukazatel EVA, proto je jeho hodnota jen mírně vyšší oproti roku 2007.

## 4.9 Osobní náklady

Osobní náklady společnosti představují přiznané hrubé mzdy zaměstnanců. Na výšku těchto nákladů má vliv počet zaměstnanců a výška jejich mzdy. Počet zaměstnanců společnosti klesl z 233 v roce 2006 na 228 v roce 2007. V roce 2008 se jejich počet zvýšil na 230 zaměstnanců.

Celkové osobní náklady ve sledovaném období měly odlišný průběh jako počet zaměstnanců. Navzdory nižšímu stavu zaměstnanců v roce 2007, objem osobních nákladů stoupl. Způsobilo to zejména zvýšení minimální mzdy. Dalším faktorem, který způsobil nárůst osobních nákladů, byl nedostatek pracovní síly a snaha společnosti o udržení stejného počtu zaměstnanců, hlavně na klíčových pozicích podniku. Situace je znázorněna v následujícím grafu:

**Graf 4-8: Celkové osobní náklady a počet zaměstnanců**

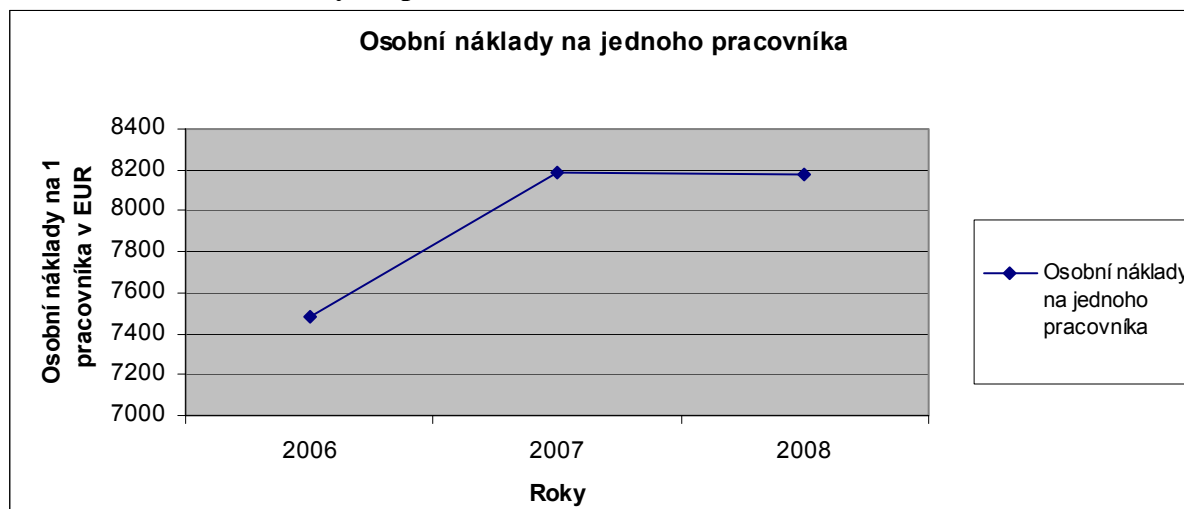


**Zdroj: Vlastní zpracování**

Skutečnost, že celkové osobní náklady stoupají, i přes snížení stavu zaměstnanců způsobila, že náklady společnosti na jednoho pracovníka rostly relativně prudce. Jedná se o období roku 2007, kdy došlo k nárůstu minimální mzdy. Na trhu byl nedostatek pracovních sil a společnost musela na získání a udržení kvalifikovaných pracovníků zvýšit mzdy. V roce

2008 se začala postupně projevovat hospodářská krize, s tím souvisel dostatek pracovní síly, což nenutilo společnost k výraznému zvyšování mezd. Osobní náklady se zvýšili jen mírně, což je zobrazeno na následujícím grafu:

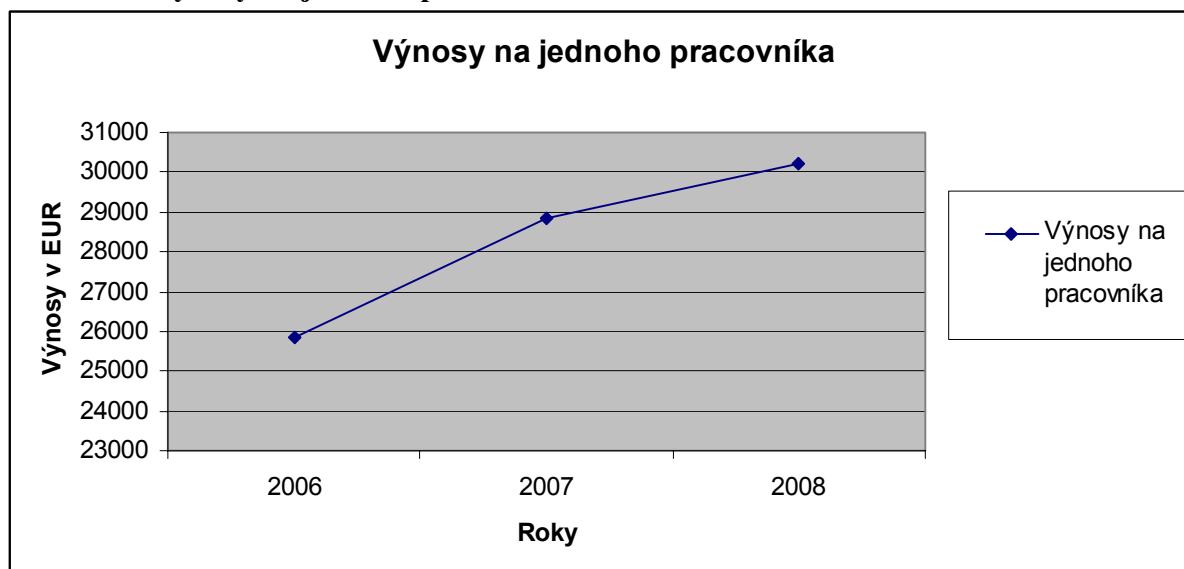
**Graf 4-9: Osobní náklady na pracovníka**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Pro společnost jsou důležité zejména výnosy, které průměrně produkuje jeden její zaměstnanec. Výnosy na jednoho pracovníka se za dva roky značně zvýšily, a to téměř o 17 %, z 25 852 EUR roku 2006 na 30 225 EUR v roce 2008. Vývoj výnosů na jednoho pracovníka zobrazuje následující graf:

**Graf 4-10: Výnosy na jednoho pracovníka**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Poměrně prudký nárůst výnosů na jednoho pracovníka má dvě příčiny. Jednou je pokles zaměstnanců, ke kterému došlo ve sledovaném období. Druhou je růst výnosů mezi roky 2006 až 2008 o více než 15 %.

#### **4.10 Výkonnost**

Hodnotit výkonnost konkrétního podniku je složitá věc, jelikož představy stanovených kritérií se liší u různých uživatelů. V případě řešení bakalářského úkolu jsou zvoleny za ukazatele zabývající se a hlavně hodnotící výkonnost obecně užívané veličiny.

Zpracovány jsou údaje týkající se hospodářského výsledku, který díky kladným hodnotám je představován ve formě zisku. Zisk může být obecně chápán jako jedno z hlavních kritérií znázorňující výkonnost a úspěšnost celého podniku. Je to jeden z prvních údajů, který je prezentován při znázornění procesu výkonnosti.

Dalším ukazatelem, který je zde použit a chápán jako měřítko výkonnosti, jsou tržby společnosti. Projevuje se zde jakým způsobem si společnost dokáže sama obstarat finanční prostředky, které jsou nutné pro zachování jejího plynulého chodu.

Rovněž je za významný ukazatel týkající se hodnocení výkonnosti podniku považován ten, který se týká výše rentability. Rentabilita je zde chápána z pohledu vložených prostředků, což znamená rentabilitu vloženého celkového kapitálu a rentabilitu vloženého vlastního kapitálu.

Veličiny, znázorněné v tomto zpracování bakalářské práce, jsou stanoveny na základě znalostí získaných z odborných literárních zdrojů. Autoři zde navrhuji možné způsoby stanovení měřítek a hlavně kritérií souvisejících s určením výkonnosti na základě jejich sepsaných znalostí.

## **5 Návrhy a doporučení**

Část je zaměřena na zhodnocení vykonaných analýz, souvisejících s následnými možnými návrhy doporučení sloužící pro zlepšení stávající situace v konkrétním podniku. Jedná se o případné návrhy spojené s lepším využitím možných příležitostí vyskytujících se přímo ve společnosti nebo jejím okolí.

### **5.1 Tržby společnosti**

Vývoj tržeb podniku vykazoval pozitivní trend. Společnost se zaměřila na oblast trhu, na kterém zatím nerealizovala svoji produkci. Tímto vstupem na nové trhy došlo k navýšení jejich výnosů. Téměř pětina tržeb plynula z prodeje zboží. Jedná se zde o zboží, které firma sama nevyrábí, nýbrž jej nakupuje od jiných výrobců. Následně je prodáváno zákazníkům společnosti, kteří dané výrobky požadují.

Podnik by měl uvážit, zda nedokáže tyto určité výrobky vyrobit ve vlastní výrobě. V tomto případě by ale měl zjistit, zda náklady spojené s produkcí budou v nižší výši oproti nákladům spojených s nákupem od jiných výrobců. V případě zavedení vlastní výroby by se zvýšil také podíl na trhu a došlo by k diverzifikaci výrobního programu. Vyšší diverzifikace výrobního programu by příznivě ovlivnila podnikatelské riziko.

V případě, že výroba ve vlastní režii by byla méně nákladná než nákup, bylo by možné doporučit, aby si podnik zvolil strategii výroby ve vlastní režii. Zvolení vlastního výrobního programu by mělo vést k příznivému dopadu projevujícím se na hospodářském výsledku.

### **5.2 Rentabilita vlastního kapitálu**

Rentabilita vlastního kapitálu je velmi vysoká. Pro podnik jde o vcelku pozitivní stav, jelikož dosahuje relativně vysokého zisku za poměrně nízké účasti vlastního kapitálu. Vysoká rentabilita vlastního kapitálu je do značné míry důsledkem vysoké účinnosti finanční páky. Účinnost této páky však bude klesat vzhledem ke strategii podniku zvyšovat podíl vlastního kapitálu na financování podniku. A to z důvodu, že v současnosti tvoří cizí zdroje podniku přibližně 60 % celkového kapitálu společnosti.

Zvýšení podílu vlastního kapitálu se nedá hodnotit vysloveně negativně, protože dochází ke zvýšení finanční stability podniku a zejména dochází ke zlepšení jeho solventnosti. V případě, že si společnost bude chtít udržet vysokou míru rentability vlastního kapitálu, bylo by možné vyvážit klesající účinnost finanční páky, a to buď zvýšením obratu aktiv nebo zvýšením rentability výnosů.

Zvyšování obratu aktiv formou poklesu hodnoty aktiv se jeví vysoko nepravděpodobné, protože společnost v nedávné době modernizovala stroje a výrobní zařízení. Staré a nepotřebné stroje byly vyřazeny a prodány. V současné době jsou výrobní zařízení plně využívána, a tudíž není možné snížit jejich počet.

Jediná možnost, jak si udržet vysokou míru rentability vlastního kapitálu, je zvyšování rentability výnosnosti a to hlavně růstem zisku.

### **5.3 Růst hospodářského výsledku**

Zvyšování rentability výnosů je možné pouze v případě zvýšení podílu zisku na celkových výnosech. Růst zisku v roce 2008 byl však velmi mírný. Tento nízký růst v porovnání s rokem 2007 měl více faktorů. V roce 2008 nebylo možné snížit nákladovost, protože snížení nákladovosti formou vyšší efektivity výroby pomocí nových výrobních zařízení, už není možný. Nákladovost nebylo možné snížit i z důvodu růstu cen vstupů (materiál a energie), které podnik nedokáže ovlivnit.

Zvýšení zisku je tedy možné jen za pomoci zvyšování výnosů. Vzhledem k charakteru prodeje není možné zvýšit cenu produkce, protože podnik dodává velkou část svojí produkce obchodním řetězcům, které by zvýšení ceny neakceptovaly. Poté by hrozilo riziko vypovězení smluv z jejich strany a nahrazení jiným dodavatelem.

Řešením by mohlo být vytvořením spolu s ostatními místními malými pekárny společnou odbytovou firmu, která by realizovala veškerý odbyt výrobků sdružených firem. Sdružení by vyjednávalo podmínky s ostatními obchodními řetězci. Vytvořená firma by měla jednoznačně vyšší vyjednávací pozici a dosáhla by kladného synergického efektu.

Další možností zvýšení zisku je vstup na nové trhy. Společnost nevyužívá dostatečně potenciál sousedních regionů. Společnost by měla uvažovat o vykonání analýzy trhu a v případě možnosti získání nových trhů, vstoupit na ně se svými produkty. Vstupem na tyto trhy by došlo k diverzifikaci odběratelské základny, což by mělo za následek snížení podnikatelského rizika.

V případě, že je zvolen postup složení výkonnosti z představených údajů, je zřejmé, že se výkonnost podniku ve sledovaném období zvyšovala. Nejen nárůst tržeb, ale také dobré výsledky ostatních ukazatelů znázorňují, že společnost se snaží zlepšovat svoje služby a snaží se také docílit lepší pozice na trhu, což je zřejmé z diverzifikace jejích produktů a udržení dobrého stavu majetku.

## 6 Závěr

V závěru celého řešení bakalářského úkolu je zhodnocena celá práce společně s ostatními poznatky z jejího vypracování.

Téma hodnocení výkonnosti podniku bylo zvoleno z hlediska vybrání vhodných ukazatelů zaměřujících se na tuto problematiku. Z prostudované literatury došlo k představení souvisejících poznatků, vybrání vhodných vzorců a modelů, které byly představeny v teoretické části. V této části došlo k jejich vysvětlení z hlediska několika autorů. Z autorů zabývajících se tématem výkonnosti byl zvolen Jaroslav Wagner, který se tomuto tématu detailně věnuje ve své odborné publikaci „Měření výkonnosti“. Tento autor byl dále doplněn názory jiných autorů zabývajících se taktéž stejným tématem.

Nejprve byl sestaven postup řešení bakalářského úkolu, ve kterém byl vymezen celkový přístup k celé práci. Po sestavení tohoto postupu nastala fáze vyhledávání vhodných literárních publikací a jiných zdrojů zabývajících se daným tématem. Následovala fáze její redukce a stanovení základní literatury, která se stala základním pramenem dosažených znalostí. Po přípravných fázích nastala fáze provedení a vypracování teoretické části. Následovala charakteristika konkrétní společnosti, která poskytla údaje pro vypracování praktické části práce. Další fáze byla zaměřena na návrhy a doporučení vyplývající z dosažených výsledků z praktické části. V poslední fázi dochází ke zhodnocení celé práce.

Téma výkonnosti je zejména v ekonomické oblasti důležitým faktorem zasahujícím do chodu a života společnosti. Zobrazuje celkový postoj společnosti v konkurenčním boji na trhu a stává se jedním z nejvyhledávanějších měřítek představujících stav podniku. Výkonnost se dostává do popředí před ostatními možnostmi používaných metod a modelů zabývajících se tímto tématem.

Stanovení určitých ukazatelů, které by bylo možno použít v celé oblasti podniku, ovšem není možné, jelikož se objevuje plno rozdílných faktorů. Tyto faktory zasahují do jednotlivých částí firmy různě a v jiné síle. Tudíž není možné stanovit univerzální možnost řešení tohoto tématu. Dalším zjištěním je, že pro každého člověka má výkonnost jiný charakter a zejména způsob jakým lze určit se různí u jednotlivých uživatelů. Zvolení konkrétního způsobu určení výkonnosti je individuální věc každé společnosti. Na základě



vnitřních údajů a možností musí sama společnost využívat své příležitosti a vyvarovat se možným hrozbám, které by ji mohly ohrozit.

Metod jak hodnotit výkonnost je nepřehledné množství. Každá z nich má své kladné i záporné stránky, a záleží pouze na vedení společnosti, kterou z nich si zvolí pro její určení. Jisté je, že výkonnost je jedním ze základních ukazatelů zasahujících do dobrého jména společnosti a svým způsobem se podílí také na chodu celého procesu ve firmě.

## Seznam literatury

- [1] BURDEK, L., *Obchodní zákoník, se změnami k 1. 7. 2009*. Zlín: Sagit, a.s., 2009. ISBN 978-80-7208-684-9.
- [2] FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2005. ISBN 80-7357-084-X.
- [3] GRUBLOVÁ, E., a kol. *Podniková ekonomika, Základy podnikání*. 1.vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2007. ISBN 80-86122-75-1.
- [4] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podnik*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 180s. ISBN 80-245-0684-X.
- [5] KAPLAN, R. N.; NORTON, D. P. *Efektivní systém řízení strategie, Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2008. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [6] KISLINGEROVÁ, E., *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-529-1.
- [7] KUBR, M., *Poradenství pro podnikatele a manažer: zásady a zkušenosti*. 1. vyd. Praha: CAPA, 1991. 365 s. ISBN 80-7064-036-7.
- [8] MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P., *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Vydání II., Praha: Ekopress, s. r. o., 2005. ISBN 80-86119-61-0.
- [9] MRKVIČKA, J.; KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. 2. Přepřacované vyd. Praha: ASPI, a. s., 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
- [10] NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ P. *Finanční řízení podniku, Moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 208 s. 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [11] PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, s. r. o., 2005. ISBN 80-86131-63-7.
- [12] SOLAŘ, J.; BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. přepřacované vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM®, s. r. o., 2006. ISBN 80-214-3325-6.
- [13] Výkazy poskytnuté společnostmi pro zpracování praktické části práce
- [14] VEBER, J., SRPOVÁ, J., *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [15] WAGNER, J., *Měření výkonnosti, Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 256 s. ISBN 978-80247-2924-4.

## Seznam zkratk

A	Aktiva
a.s.	Akciová společnost
BSC	Balanced ScoreCard
DM	Dlouhodobý majetek
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Earnings After Tax
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVA	Economic Value Added
NOPAT	Net Operating Profit After Tax
N	Náklady
OA	Oběžná aktiva
R	Rentabilita
RN	Rentabilita nákladů
ROA	Return on Assets
ROCE	Return on Capital Employed
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
RV	Rentabilita výnosů
VH	Výsledek hospodaření
WACC	Weighted Average Cost of Capital

## Seznám obrázků

Obrázek 2-1: Měrné veličiny.....	11
Obrázek 2-2: Analytický rozklad rentability.....	22
Obrázek 2-3: Pyramidový rozklad .....	23
Obrázek 2-4: Balanced Scorecard .....	26
Obrázek 4-1: Ukazatel ROA pro rok 2008.....	40
Obrázek 4-2: Ukazatel ROA pro rok 2007.....	41
Obrázek 4-3: Ukazatel ROA pro rok 2006.....	42
Obrázek 4-4: Du Pontův rozklad ROE.....	43

## Seznam grafů

Graf 3-1: Struktura výroby .....	29
Graf 4-1: Vývoj výsledku hospodaření .....	32
Graf 4-2: Vývoj tržeb společnosti .....	33
Graf 4-3: Vývoj celkových nákladů podniku .....	35
Graf 4-4: Vývoj rentability výnosů .....	37
Graf 4-5: Vývoj rentability nákladů .....	38
Graf 4-6: Vývoj rentability aktiv .....	39
Graf 4-7: Hrubá EVA .....	45
Graf 4-8: Celkové osobní náklady a počet zaměstnanců .....	46
Graf 4-9: Osobní náklady na pracovníka .....	47
Graf 4-10: Výnosy na jednoho pracovníka .....	47

## Seznam tabulek

Tabulka 2-1: Postup řešení bakalářského úkolu.....	3
Tabulka 2-2: Podoby hospodářského výsledku.....	16
Tabulka 4-1: Struktura tržeb společnosti .....	34
Tabulka 4-2: Struktura nákladů společnosti.....	36
Tabulka 4-3: Rentabilita výnosů .....	37
Tabulka 4-4: Rentabilita výnosů .....	39
Tabulka 4-5: Rentabilita vlastního kapitálu .....	42
Tabulka 4-6: EVA čistá.....	44
Tabulka 4-7: Hrubá ekonomická přidaná hodnota .....	45

## **Seznam příloh**

<b>Příloha č. 1</b>	<b>Rozvaha</b>
<b>Příloha č. 2</b>	<b>Výkaz zisku a ztráty</b>
<b>Příloha č. 3</b>	<b>Výpočty</b>

## **Prohlášení o využití výsledků (bakalářské) práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta: